第一部详尽记录马云精彩人生的倾情力作

好莱坞式的人间活剧 / 荡气回肠的创业内幕 / 跌宕起伏的传奇故事 / 千金难买的成功秘籍

刘世英 彭征 著

马云正传

活着 就是为了颠覆世界



他可能是下一个世界首富（比尔·盖茨）；他和杨致远一样，是互联网领域里世界级的华人企业家（吴晓波）；他被认为是中国的乔布斯（保罗·吉利斯）；他正在改变全世界做生意的方式（托尼·布莱尔）；他有拿破仑一般的身材，也有拿破仑一样的伟大志向（《福布斯》杂志）；他是马云，他已经改变中国，他还将改变世界！

在这个后乔布斯时代，也许能不断带给世界惊喜和创新的，就只有马云了

或许马云的成功无法复制，但他的成功之道，将彻底燃烧你的激情！

南方出版社

马云正传

活着 就是为了颠覆世界

下一个世界首富可能会是中国的马云。

——微软创始人 比尔·盖茨

人们常说中国没有史蒂夫·乔布斯，但是我认为中国有——那个人就是马云。

——北京大学光华管理学院 保罗·吉利斯

阿里巴巴在英国很有名，他们正在改变全世界做生意的方式。

——英国前首相 托尼·布莱尔

深凹的颧骨，扭曲的头发，淘气的露齿笑，一副5英尺高、100磅重的顽童模样。这个长相怪异的人，他有拿破仑一般的身材，也有拿破仑一样的伟大志向。

——美国《福布斯》杂志评语

在我看来，如果说杨致远是互联网领域里第一个世界级的华人企业家，那么马云就可能是下一个。杨致远是商业天才，他发现了互联网搜索的价值；而马云是天才的商人，他把一团让人手足无措的乱麻织成了一匹锦绣。

——财经作家 吴晓波

在这个感觉缺乏领袖的时代，激励他的追随者，让世界变得更好。

——美国《财富》杂志





上架建议：传记 | 财经人物

ISBN 978-7-5501-1922-2

9 787550 119222 >

定价：48.00元



马云正传

活着 就是为了颠覆世界

刘世英 彭征 著

南方出版社

图书在版编目（CIP）数据

马云正传：活着，就是为了颠覆世界 / 刘世英，彭征著. — 海口 ：南方出版社，2014.7

ISBN 978-7-5501-1922-2

Ⅰ. ①马… Ⅱ. ①刘…②彭… Ⅲ. ①报告文学－中国－当代 Ⅳ. ①I25

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第009915号

马云正传 活着 就是为了颠覆世界

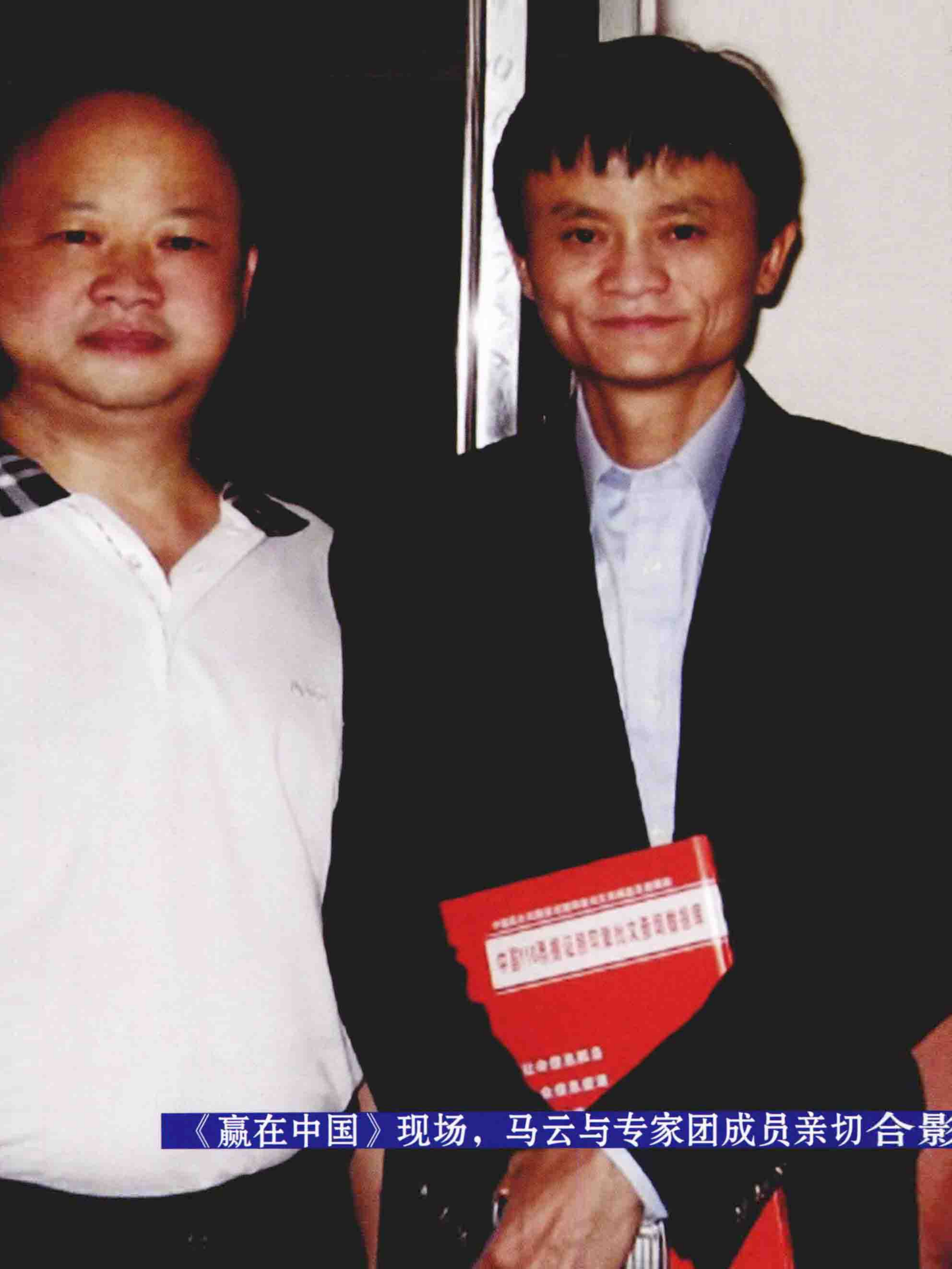
刘世英 彭征 著

责任编辑： 师建华 高会力 曹鹤
出版发行： 南方出版社
地　　址： 海南省海口市和平大道70号
电　　话： （0898）66160822
传　　真： （0898）66160830
经　　销： 全国新华书店
印　　刷： 北京中科印刷有限公司
开　　本： 700mm×1000mm　1/16
字　　数： 450千字
印　　张： 25.25
版　　次： 2014年7月第1版第1次印刷
印　　数： 1-15000册
书　　号： ISBN 978-7-5501-1922-2
定　　价： 48.00元

新浪官方微博：http://weibo.com/digitaltimes

版权所有　侵权必究

该书如出现印装质量问题，请与本社北京图书中心联系调换。



《赢在中国》现场，马云与专家团成员亲切合影



其中，右一、右二分别为本书作者彭征、刘世英

回顾马云精彩瞬间



2005，马云，新长征会议



2005 年第五届“西湖论剑”上马云同美国前总统克林顿握手



2012 年收回雅虎股权



马云在央视热播节目《赢在中国》做评委点评创业

改版序

《马云正传》最早于2007年出版，那时的马云正处于巅峰时刻，登陆了港交所，成了世界瞩目的对象。时隔7年后的今天，马云全新部署将阿里巴巴重拳推向美国资本市场，我们可以预见到：整体上市后的阿里巴巴市值将出现惊人的膨胀，市场的估值将高达1200亿美元，成为美国历史上规模最大的IPO。我们在这个时候推出《马云正传》的升级版，也可谓是机缘巧合。

第一版《马云正传》出版以来，得到了广大读者朋友的喜爱，很多朋友发来邮件探讨书中蕴藏的管理哲学和商业思维，他们盛赞本书如小说般的阅读体验，有爱不释手之感。也正是感动于读者对本书的厚爱，我们才决定对此书进行改版再版。在新版中，我们删除了旧版中一些众人皆知的老故事，增加了2008—2014年马云和阿里巴巴发生的重大事件，重点阐述了马云近些年来的传奇故事和心路历程。

本书原作者为广天响石企划机构董事长刘世英先生，在他授权下，由我主笔对原版进行改版工作，在语言风格上力求和旧版保持一致。希望新版能让广大的读者们对马云和阿里巴巴有一个更全、更新的认识。

彭征
2014 年 5 月



作者序

第一次和企业家马云零距离接触，还是在2006年。我清晰地记得，那一天是7月26日。在那个酷热的下午，我们如约来到北京市西大望路1号温特莱中心。这个地方，是阿里巴巴旗下公司雅虎中国的总部。我们一行人到了以后，马云特地到会议室把我们迎到他自己的办公室。我们到的时候，马云还没来得及吃完午饭，他迎接我们时还特意强调，“我们边吃边聊吧”。有意思的是，等马云和我们一起进了他的办公室后，马云发现放在办公桌上刚刚吃了一点的饭菜已经被属下收走了。马云不好意思地自我解嘲了一下：“你看我们员工办事效率多高啊。”马云就这样饿着肚子同我们聊。和马云聊天，非常轻松，刚见面就像老熟人一样，很自然，很亲切。那次见面，我们一聊就是一个多小时。而马云给我们的名片也很有意思，尽管谁都知道他是阿里巴巴的一号人物，但他的名片上没有任何头衔，只有简单的几个字——阿里巴巴集团马云。

那一次，我们说要为他写一本书，马云有些不好意思，他说自己还年轻，今后的路还很长，还谈不上成功，而写书却是很庄严的事情，所以现在还没有什么好写的。马云说：“我现在倒是犯错不少，也做了不少糗事，等将来退休了或许该写一本《阿里巴巴的一千零一个错误》。”我们开玩笑说：“我们想把阿里巴巴的经验介绍给大家，也许保存这份资料对您今后自己写书也有个参考啊。”我们大家一起笑了……时隔两个多月之后，我们再次谋面。2006年9月，我应邀参加首届网商节大会。那天下午我们乘坐的航班飞到萧山国际机场时，已是7点30分。一下飞机，热情好客的“阿里人”直接把我们带到湖畔居茶楼参加阿里巴巴公司茶会。参加那次茶会的主要是一些媒体人士；还有百安居中国区总裁，后来加盟阿里巴巴集团并担任上市公司总裁的卫哲先生；原和讯网总裁、后来担任过雅虎中国总裁的谢文先生；易观国际总裁于扬先生等人。阿里巴巴集团高管马云、孙彤宇、金建杭等来回穿梭，与嘉宾交流。马云跟谁都好像

老朋友一样，诚恳、亲切、自然随和，没有一点架子。他走到我旁边与我握手，还给我介绍其他的一些朋友，然后坐下来天南地北聊了好一会儿，临走时他双手抱拳很抱歉地说："实在不好意思，改时间我们再聊。"那次来的客人比较多，作为东道主，他都得招待。由于有几个会议要他亲自去主持，他只得提前离开茶会赶往别的地方。

后来，我很荣幸被中央电视台《赢在中国》栏目推广组聘为顾问，由于工作关系，我经常要亲临节目录制现场。马云连续担任了两个赛季的评委，我亲眼目睹了马云这个清瘦儒雅的"创业教父"如何用他充满智慧、幽默、穿透力的谆谆教诲，令所有参赛选手和电视观众折服。在那期间，我们和马云也有更多的机会接触，对他也有了更深刻的了解。同时，马云也是《中国企业家》杂志经常报道的热点人物以及社长刘东华的好朋友，每年年底的中国企业领袖年会他必然到场，我与马云也经常在这样的机会相遇。

中央电视台《赢在中国》总制片人王利芬女士曾经感慨地说："在马云身上，有一点是一般人做不到的，那就是他没有一点虚荣心，他不怕没面子，能十分坦然地面对自己不太成功的过去，连自己的长相也在他的自嘲之列。这一点对一个人来说真的并不容易，而且有许多人因为做不到这一点而将自己放大或架了起来，之后要不断地为这个放大的或架起来的自我费许多的精力，要演戏。而马云不用，他台上台下都是一个人，真实地表达自己的不足，也真实地表达自己的才华。我很难想象什么人能将马云忽悠起来，也很难想象什么人能把马云的自信打下去让他自卑。"的确，马云的人格魅力太强大了，他活得轰轰烈烈，活得坦坦荡荡，活得真实自然。除了我们出的几本书，其他出版社也出过一些关于马云和阿里巴巴的书，但有许多读者感到，如果有一本全面详细介绍马云成长经历、创业故事和心路历程的图书，"那是多么过瘾的一件事啊！"（读者来信中的原话）那么现在这个任务就由我们来完成了。

相信这是一本能给你带来极大阅读快感的书，你会和马云一起愁，一起笑，一起手舞足蹈。我将这本书取名为《马云正传》。百度百科显示："正传是指作者写的书的主要内容是在历史资料中有据可查的。"《马云正传》的写作态度是严肃的，绝不是戏说。这是关于马云故事的集大成的一本书，集中了几乎所有马云讲过的、熟悉马云的人讲过的、媒体报道过的所有的故事，融会贯通起来，成为一部像小说般完整演绎、情节生动、曲折感人的报告文学。经过近半年近乎疯狂的日夜创作之后，这本书终于



告竣。创作中时而苦闷、时而激亢的情景却历历在目，莫名的感慨涌上心头，正如一代武侠宗师金庸先生的主要作品对联“飞雪连天射白鹿，笑书神侠倚碧鸳”所给我的启示：创作不可三心二意，要术业专攻，“三部曲”之后，对我而言，这本书的完成似乎也隐含着某种特殊的意义——关于马云的作品中，这也许是我的收官之作了。本书得以完成，要感谢我的两位助手，他们是彭征和高贺。

彭征是我的老搭档了，《谁认识马云》《马云创业思维》都是由我们共同完成的。他是我非常喜欢的好搭档，也是位作风严谨的管理学博士，对畅销书的写作也跟做学问一样认真，认真得有时甚至到了偏执的程度。另一位小高，是80后互联网发烧友，十几岁时就对互联网这个新鲜事物产生了浓厚的兴趣。同龄人在“追星”的时候，小高却已经开始悄悄地关注张朝阳、王志东了。

感谢我的家人，是他们的理解与支持，让我没有后顾之忧而孜孜不倦地投入令人兴奋的创作之中。本书参考了一些财经媒体资深记者和一些熟悉马云的人写的书籍文章，在此要向他们表达敬意和感谢，正是因为有大量素材的积累，我们的演绎才有可能完整和精彩。感谢支持我们的读者，感谢广天响石团队其他诸位同仁的倾力协作，感谢阿里巴巴集团许多新老朋友的热情帮助。特别要感谢的是一直支持、鼓励我的刘东华先生和王利芬女士，正是由于他们的介绍，我对马云的认识才迅速升华起来；如果不是他们的推荐，我与马云的缘分也许会迟到许多。再次感谢他们！

刘世英
2007年于北京钓鱼台西



目录

会意识到泡沫的存在。”而马云则说：“钱多的时候，人最容易变得愚蠢。”

在“风萧萧兮易水寒”般的悲壮下，一群怀着“不成功，便成仁”般豪情的年轻人，悄悄启程了，“人间蒸发”了，默默耕耘着；在“举杯望明月，低头思淘宝”般的万千思绪中，他默默祈祷：保佑淘宝一路平安……最终，当这个“私生子”——淘宝，终得以“正名”之时，不仅激荡了整个中国，更震撼了整个世界……

到60岁的时候，和现在这帮做阿里巴巴的老家伙们站在桥边上，听到喇叭里说，阿里巴巴（股票）今年再度分红，股票继续往前冲，成为全球……那时候的感觉才叫真正成功。

——马云

第八章　多事之秋：坚守还是转型？　/ 285

从1999年阿里巴巴开创以来，到2009年，马云带领阿里巴巴走过了10个春秋。2009年马云的处境颇为微妙。受经济不景气影响，中小企业出口大受影响，致使阿里巴巴的股价一度缩水八成以上，这让马云再次发出了"跪着过冬"的呼吁。

第九章　马云的野心：从网商寡头到金融帝国　/ 315

三十而立，四十不惑，知天命之年做何？2013年，49岁的马云即将"知天命"。赌徒马云给出的答案是，卸任之后来场更大的赌局。对此，马云以坟墓来喻："每个人都是别人挖的坟墓，但是如果学会给自己挖坟墓那么才最了不起。""万事俱备，只欠东风。"退居二线的马云说："如果银行不改变，我们就改变银行。"于是在支付宝之后，2013年，淘宝用户猛然发现，一个叫做"余额宝"的新产品悄悄出现在淘宝的页面上。

第十章　奋斗不息：阿里重谋上市　/ 343

2013年7月23日，又传出关于阿里巴巴要上市的消息，但这次上市的不再只是阿里巴巴B2B业务，而是整个阿里巴巴集团。在2014

年3月16日，阿里巴巴集团宣布，已经启动上市事宜，IPO地点确定在美国。至此，阿里巴巴的上市地点似乎已经尘埃落定，3月18日在北京大学举行的阿里巴巴技术论坛上，马云现身北大百年讲堂，对于IPO事宜说了这样一句话："阿里巴巴在中国香港上市还是在美国上市，这对阿里巴巴本身并不重要，让它们因为阿里而变化，才更为重要。"

第十一章　男人本色：浮华背后的马云　/ 359

马云的侠气自小有之。他小时候最大的业余爱好是读武侠小说，因为武侠小说可以让他"东想西想"。他还特别喜欢去各个茶馆听杭州大书、苏州评弹。马云曾经在《父爱是把铁锹》中写道："当时，父亲是一家戏剧协会的负责人。或许是为了陶冶我的情操，在我们兄妹三人当中，他带我看戏最多。我对戏里吴侬软语似的唱腔丝毫不感兴趣，倒是对武生们在台上的好身手佩服不已，开始痴迷武术，学起散打和太极拳来。"除了武侠文化，马云对传统文化也钟爱有加。通过对佛教、道教以及东方哲学的领悟，马云走出了一条属于他自己的管理之道。

马云精彩语录　/ 383

第一章　奇人马云：不把自己当英雄的英雄

没有就读过著名的高等学府，也没有在国外留学的经历，更没有在华尔街工作的背景，却成了中国电子商务的『第一人』！

一个对互联网技术『一窍不通』的人，居然创造了互联网的第四种模式！

一个曾经的英文教师，居然成为50年来第一位荣登全球著名杂志《福布斯》封面人物的中国企业家！

——他就是马云



一、神奇草根：神奇？神奇！

马云，这个教师出身的企业家，神奇吗？

您得到的回答是这样的：简直太神奇了！

登上大洋彼岸的《福布斯》，与布莱尔共进晚餐，与克林顿开怀笑谈，风头甚至超过盖茨，成为充满想象力的“未来首富”……

在国内，没人不知道这个“创业教父”；在国外，有千百万的政要、商人、民众崇拜这个“东方拿破仑”——Jack Ma（马云的英文名字）。

所有中国企业家所能得到的荣誉，马云几乎都囊括了；

所有中国企业家不曾得到的殊荣，马云也包揽了。

无论在商界、政界，还是哈佛、牛津这样的世界名校，马云都是炙手可热的中国企业家。

而实际上，马云只是平民出身。他在普通得不能再普通的地方师范学院毕业，并且长得其貌不扬。

1. 从顽童到“东方拿破仑”

没有魁梧的身材，没有英俊的外表，他甚至被《福布斯》杂志描述为“深凹的颧骨，扭曲的头发，淘气的露齿笑，5英尺高、100磅重的顽童模样”。而杂志封面上的这个“顽童”，就是中国企业家马云！



他是中国内地第一个登上《福布斯》杂志的本土企业家。为了这一天的到来，中国等待了整整50年。

马云上榜之后，曾在中国内地引起一阵“福布斯风波”：有人说，他是花重金买来的虚名；有人说，是《福布斯》的记者被他制造的假象迷惑了……

谣言不攻自破，真理不辩自明。

那一期的《福布斯》杂志，除了破天荒地把马云这个中国土生土长的企业家搬上封面以外，还从全球25类1000多家电子交易市场中选出做得最好的B2B企业，而马云的阿里巴巴被评为“综合类B2B网站”的第一名。此后，阿里巴巴连续7次被这家老牌财经媒体评为“全球最佳B2B站点”。

而这个被形容为“颧骨深凹”“头发扭曲”“长相怪异”“顽童模样”的中国企业家马云，还是在香港的大街上闲逛时，无意中从地摊上发现自己上了杂志封面。之后，他恍然大悟：“直到看了这期《福布斯》，我才知道自己原来有那么丑。”

2. 中国的“互联网之父”

从某种意义上说，企业家马云的创业史，也是一部中国互联网的发展史。

1995年4月，刚过而立之年的马云，便满腔热情地投入了方兴未艾的互联网浪潮中，他着手创立了中国第一家真正意义上的商业网站——中国黄页。彼时，被互联网业界誉为“开山鼻祖”的雅虎公司，刚刚创立不到一年；彼时，中国内地尚未开通一条互联网专线；彼时，因日后创办了曾显赫一时、却昙花一现的“瀛海威”公司而名扬业界的张树新，为了政府批文的事情，正奔波于北京城里大大小小的“衙门”之间。

若干年后，当人们重新研究中国互联网的发展史时，饱经沧桑的企业家马云方才获得那原本就该属于他的桂冠——中国“互联网之父”。颇为诡异的是，与国人之态度大相径庭，在西方，大多数人都称Jack Ma为中国的“Mr.Internet”（“互联网之父”）。

不过，对于一贯淡泊名利、“不在乎别人怎么看自己，只在乎自己如何看这个世界”的马云而言，他并不需要为能否“正名”而或喜、或悲，因为历史已经给了他足够的机会去证明这些。

1997年年底，迫于无奈而与中国黄页分道扬镳的马云，在外经贸部的邀请下，正

式加盟其下属的中国国际电子商务中心（EDI）。在此期间，一腔热血的马云带领其团队先后开发了网上中国商品交易市场、网上中国技术出口交易会、中国招商、网上广交会和中国外经贸等一系列站点，并迎接了李岚清、吴仪等国家领导人的参观。其中，中国外经贸是中国各大部委中第一个真正意义上的政府站点，网上中国商品交易市场甚至被当时的外经贸部部长石广生同志誉为“永不落幕的广交会”。

1999年，在全球皆为“.com热”而疯狂的时代浪潮之中，在以雅虎、eBay、亚马逊三大巨头为主流的互联网格局下，“另类”的马云却高喊“只抓小龙虾”的口号，高举“做中小企业救赎者”的大旗，开拓了一个前无古人、后有来者的新领域——中小企业B2B。从此，在雅虎、eBay、亚马逊之后，世界互联网版图上又多出了一个崭新的“第四种模式”——阿里巴巴模式。在企业家马云之前，习惯了全盘西化、大规模进口欧美经济模式的中国企业和企业家，从来没有像今天这样在世界新经济的大舞台上如此扬眉吐气过。

当人们谈到中国互联网十余年的发展历程时，不得不提到企业家马云，也不可能避开这个“幽灵”的存在。他是当仁不让的开创者、教父，也是充满变革精神的颠覆者、叛逆者。

3. 撮合百万意中人的“网络媒人”

2004年12月28日晚，北京饭店，2004年“CCTV年度十大经济人物”颁奖现场。

作为颁奖嘉宾之一的海尔集团首席执行官张瑞敏先生，走上主席台，宣读颁奖词：

“他热心做媒，撮合百万意中人；

他牵线搭桥，链接200多国家和地区。

你在他那里登记个名字，

他让你挑选整个世界。”

颁奖词宣读完毕后，在全场爆发出的雷鸣般的掌声中，阿里巴巴集团首席执行官马云走上领奖台，与张瑞敏的双手紧紧握在一起……



■ 马云荣获2004年"CCTV年度十大经济人物"发表感言

那一年，是2004年，阿里巴巴刚刚过完它的5周岁生日，而它的创始人马云，就是在这一年入选了"CCTV年度十大经济人物"。

中央电视台的"年度经济人物"评选，是历年以来中国企业界、传媒界的一场盛会，因其覆盖面之广、权威性之高而著称于业界。能够入选"CCTV年度十大经济人物"，无论对中国的企业家还是经济、金融领域的政府官员来说，都是极高的荣誉。

2004年评出的"CCTV年度十大经济人物"，可谓是巨星云集，有杨元庆、马化腾等风华正茂、蒸蒸日上的IT、互联网"少帅"，有李东生、侯为贵等志在千里、壮心不已的民族信息产业"老将"，更有李金华、周小川等锐意改革、开拓创新的高层官员……

值得一提的是，在2004年的"CCTV年度十大经济人物"候选人推举过程中，曾出现过一个经典插曲。在推选企业家马云时，《中国企业家》杂志社社长兼《经济日报》出版社社长刘东华先生，曾对着镜头这样说过："就像比尔·盖茨已经成为人类创造互联网的杰出代表一样，马云必将成为人类利用互联网的杰出代表，阿里巴巴也必将成为纳斯达克的太阳！"刘社长后来回忆说，当时他话音一落，"在场的人一脸惊异，奇怪我为什么会做出如此骇人之论"。

此一时，彼一时，10年后的今天，再回忆当初这一幕，颇富戏剧性，因为正如刘社长所预言，马云已经真真正正成了人类利用互联网的杰出代表。如今阿里巴巴已经迈出赴美上市的脚步，不管是选择纽交所，还是纳斯达克，都将成为一颗最耀眼的世界"新星"。

在那次领奖会上，当主持人要求企业家马云发表获奖感言时，他说出了那句日后

被奉为“经典语录”的名言：我就是架上望远镜也看不到对手！

大概是从那以后，“狂人马云”的形象开始渐入人心，其“经典语录”亦渐为业界、媒体、大众所传诵。

4. 一个“不懂网络的网络精英”

一位记者朋友有一次在马云办公室里做客。双方聊着一个话题，大概是需要到电脑上调出某些资料来，结果他倒腾了半天愣是没弄出来。这时马云打电话让秘书进来，帮他来解决这个“疑难的技术问题”。秘书进来之后不到10秒钟就帮他搞定了，后来那位记者朋友凑过去一看，原来就是个普通的WORD文档，就是一个简单的OFFICE软件操作，一个入门级的电脑“菜鸟”都可以解决的问题。后来，那位朋友用非常“不可思议”的话语来形容她所看到的一切：这就是中国大名鼎鼎的互联网公司的老总？

是的，他，是一个不懂IT的IT精英；他，是一个不懂网络的网络英雄。

这是众多国内媒体在报道马云时最常用的开场白，也是对马云这个出身“草根”的互联网骄子最精练、最浓缩的概括。

在人们的想象中，做IT、搞互联网的公司高层肯定都是一流的IT精英，肯定都身怀绝技。马云恰恰不是，他是一个典型的“既不I也不T”的技术外行。他经常自嘲：“我只会干两件事，一是浏览网页，二是收发电子邮件，其他的一窍不通，我连如何在电脑上看VCD都不会弄！”而且他也“不求上进”，觉得“一直保持这种‘菜鸟’级的水平挺好的”。

而且，这个小个子从来都不认为自己是一个聪明的人，却常常说自己如“阿甘”一样的傻，参加高考时马云的数学甚至考过1分。

但自己在电脑水平上的“菜”并不妨碍马云带领着他的团队去创造“芝麻开门”的神话，因为他相信“打造一个明星团队比拥有一个明星领导人更重要”。毕竟，对一艘良好的船而言，仅有一个技术水平高、经验丰富的好船长显然是不够的，拥有一支素质良好的船员队伍更重要。

实际上，在阿里巴巴内部，和阿里巴巴那群绝顶聪明的技术天才相比，马云更多的时候是充当一个“傻瓜”的角色。但让人惊奇的是，这个“傻瓜”CEO居然能将他



的“傻”用到公司的管理上，并发挥得淋漓尽致。在阿里巴巴的每一款新产品推向市场之前，马云都是该产品的“第一测试员”。他一再坚持，“只要我马云不会用，社会上80%的人就不会使用”。如果“第一测试员”这关过不了，那些神通广大的工程师们都要从头再来。

也许，对这个“既不I也不T”的技术外行而言，这些不足恰恰帮他挺过了互联网低潮，并笑到了最后。正是因为作为CEO的马云不懂技术，更不精于技术，所以他就更懂得尊重专家和技术人员的意见。

而且，马云并不因为“既不I也不T”而受到外界的质疑，相反，他还经常因此而受到褒奖。多年前，曾任中国“入市”首席谈判代表、博鳌亚洲论坛秘书长的龙永图，与马云共同应邀参加央视的《对话》节目时，就曾这样评价马云：“外行也是可以领导内行的，但前提是你要尊重内行，如果自己不懂又没有自知之明，那就麻烦了，而马云在这方面恰恰做得非常到位。”

5. 不把自己当英雄的英雄


■ 背着阿拉伯钱袋的马云

比尔·盖茨之于IT界，有如乔丹之于篮球场，有如拿破仑之于沙场。在世人心中，他们不仅仅是在各自领域里最出类拔萃的领军人物，更是一座座里程碑，一个个具有划时代意义的符号。拿破仑的叱咤风云，始于200多年前的法国，终于滑铁卢，已然成为逝去的光芒；而盖茨的首富、巨子之地位，自20世纪90年代中期以来，仍是稳居宝座、无人撼动。

有如自然界的新陈代谢一般，“长江后浪推前浪”是社会发展的必然规律，“各领风骚数百年”亦成恒久不变的历史潮流。于是，当微软炫目夺人的光芒已随着互联网时代的来临而“日薄西山”时，当蝉联十余年“首富”桂冠的比

尔·盖茨已过不惑之年后，这样的发问之声渐渐响起：谁是下一个比尔·盖茨?

对任何人而言，这都是一个极富想象力的、其难度不逊于攻克哥德巴赫猜想的“世界级命题”。

如果不是互联网这个新经济的“搅局者”打乱了世界经济的“固定规则”，大部分人都会预测，他（或她）仍将出现在当仁不让的美国，比如“股神”沃伦·巴菲特，比如赛吉·布林和拉里·佩奇……

然而，如果把这样一个“世界级命题”的范畴缩小到亚洲的范畴，又是怎样一番激烈的辩论呢？毋庸置疑的是，香港的李嘉诚、日本的孙正义等，这些大腕级的企业家、投资家，都将处在这场激辩的漩涡中央。

2007年4月，微软公司创始人、董事长比尔·盖茨来华参加在海南举办的博鳌亚洲论坛，其间，他曾接受中央电视台《高端访谈》主持人水均益的独家采访，以下便是现场实录节选：

主持人：“下一个比尔·盖茨会是谁呢？”

盖茨答：“比如阿里巴巴的马云。”

时至今日，当人们看到许许多多西方国家的公司都在通过阿里巴巴向中国输送产品时，就有诸多国外媒体大胆预言：未来40年内，阿里巴巴的创造者——马云，将替代盖茨而成为全球最富有的人。

“桃李不言，下自成蹊”。事实上，经常出入美国“企业家俱乐部”的马云，很早就与比尔·盖茨等顶尖商界名流建立了良好的友谊。不仅如此，包括美国前总统克林顿、英国前首相布莱尔在内的政界名人，提起中国的马云，都要竖起大拇指。在2007年下半年的几个月，欣赏马云和阿里巴巴的人当中，又多了思科公司董事长钱伯斯和台湾鸿海集团董事长郭台铭，前者在阿里巴巴香港上市之前便投资约1750万美元，后者则入股2.4亿港元。

当然，如果单就个人财富而言，相比高达几百亿美元身价的盖茨，仅持有阿里巴巴约7%股份的马云的个人资产实在只是“小儿科”。胡润研究院2014年发布的“全球富豪排行榜”显示，比尔·盖茨以4100亿元人民币位居第一，而马云仅以425亿元人



民币位列第192名。即使此次阿里巴巴赴美上市成功之后，按照阿里巴巴预计的1530亿美元市值来算，马云的个人资产也仅仅是698亿元人民币，这与盖茨的4100亿元显然还有不小的距离。

马云自己说过："我从来没想过成为首富，也不可能成为首富了。"马云还说过："别把自己当英雄。"的确，单就个人财富而言，也许马云永远都没有机会超越盖茨。百度上市时，李彦宏拥有超过25%的股份；盛大上市时，创始人陈天桥拥有75%的股份；阿里巴巴香港上市时，马云只拥有上市公司7%的股份。

但是，以全球影响力而言，马云却丝毫不逊色于盖茨，甚至更胜一筹。事实上，早在2006年6月，美国权威财经杂志*BusIness2.0*公布"全球50位最具影响力商界人士排行榜"时，作为中国内地地区唯一入选的企业家马云，排名第十五位，而同时入选的比尔·盖茨排名第二十一位。

二、王者马云：缔造阿里巴巴神话的至尊掌门

迄今，还没有人像他那样对中小企业客户的需求和运营有如此深刻的理解。

当电子商务领域一定要建立诚信体系时，他们就开通“诚信通”服务；要有交易市场，他们就建立了阿里巴巴和淘宝网；要能确保安全支付，他们就推出了支付宝；要能方便地找到信息，他们就收购了雅虎中国；企业需要软件服务，则推出 Saas 软件互联平台；企业需要广告直达客户，于是又有了阿里妈妈……

阿里巴巴的产业布局，已经深入一个中小企业经营者工作的各个方面。在掌门人马云眼里，将来一个“生活在阿里巴巴”的典型形象是：一个阿里巴巴 B2B 的会员，在淘宝上开店销售尾单，利用雅虎进行竞价推广，使用支付宝收款，用阿里软件进行日常的运营管理……

1. 使命下奋起——“八年抗战”

从50万元人民币起家到阿里巴巴香港上市拥有200亿美元市值，马云只用了8年。

在这8年里，“让天下没有难做的生意”，一直是马云和阿里巴巴的梦想。

从阿里巴巴诞生开始，围绕中小企业的阿里巴巴 B2B 模式就一直得到权威领域的肯定。阿里巴巴这种为商人与商人之间（B2B）实现电子商务而服务的模式已被硅谷和互联网风险投资者称为互联网的“第四种模式”，与全球著名的雅虎门户网站模式、亚马逊 B2C 模式和 eBay 的 C2C 模式并列。事实上，美国曾有 B2B 电子商务网站，但



后来并没有成功，而中国的阿里巴巴却成功了。从这一点上说，阿里巴巴无疑是全球互联网市场上独一无二的创新模式。

2001年，中国企业“入世”，为更好地开拓国际市场的目标，阿里巴巴推出“中国供应商”服务，向全球推荐中国优秀的出口企业和商品，同时推出“阿里巴巴推荐采购商”服务，与国际采购集团沃尔玛、通用电气、Markant和Sobond等结盟，共同在网上进行跨国采购。

同年，阿里巴巴在全球率先推出企业级网上信用管理产品“诚信通”。不久，哈佛商学院将阿里巴巴的经营管理和转型期的管理实践选为MBA案例，在美国学术界掀起研究热潮。阿里巴巴连续5年被美国权威财经杂志《福布斯》选为“全球最佳B2B站点”之一；多次被相关机构评为“全球最受欢迎的B2B网站”“中国商务类优秀网站”“中国百家优秀网站”“中国最佳贸易网”；被国内外媒体、硅谷和国外风险投资家誉为与Yahoo、Amazon、eBay、AOL比肩的五大互联网商务流派代表之一。

阿里巴巴成立至香港上市8年多时间，全球十几种语言400多家著名新闻传媒对阿里巴巴的追踪报道从未间断，被传媒界誉为“真正的世界级品牌”。

按流量和注册用户计算，阿里巴巴已经是全球最大的B2B电子商务网站，占据中国电子商务市场51%的份额。截至2007年6月30日，阿里巴巴网站全球注册用户人数达到2460万名，付费会员人数达到25.5万名。

2007年11月6日，马云携阿里巴巴公司在香港上市。从1999年阿里巴巴在杭州成立，到2007年阿里巴巴在香港上市，整整历经“八年抗战”。无数媒体聚光灯也瞬间投向这个传说中“中国最赚钱的”互联网公司。

上市当日，阿里巴巴市值超过200亿美元。按照当日收盘价计算，马云身价接近140亿港元。与此同时，阿里巴巴集团内部上千名持股员工实现一夜暴富，身价在50万港元以上的超过千人。仅加盟阿里巴巴一年的卫哲，马云给了他1.06%的股份。阿里巴巴一上市，卫哲就坐拥了14亿港元财富，超过盛大总裁唐骏，成为中国身价最高的职业经理人。这，便是中国互联网历史上覆盖面最广、数额最高的一次集体“造富”运动。

与以往不同的是，这次“造富”运动竟没有诞生一个显赫的“首富”。与其他互联网公司的高管相比，马云只拥有阿里巴巴上市公司不足5%的股份，远低于丁磊、李彦

宏、马化腾、陈天桥等人。

在阿里巴巴香港上市的“满月酒会”上，阿里巴巴独立董事、蒙牛董事长牛根生说：“马云财散人聚的能力不比我老牛差，我是阿里巴巴薪酬委员会的主席，我发现马云大手笔分钱的能力，非常的强。这就是他的分享能力，所以——财散就能人聚。”

马云在谈及个人股份时，道出他的心声：“从第一天开始，我就没想过用控股的方式控制，也不想以自己一个人去控制别人，这个公司需要把股权分散。这样，其他股东和员工才更有信心和干劲。”

阿里巴巴，今天竖一根柱子，明天砌一面墙，后天又搭个凉棚，一般人还看不出阿里巴巴的整体形象。可是当阿里巴巴、淘宝网、支付宝、中国雅虎等一起展现在世人面前时，人们才恍然大悟：马云正在领导着他的团队、客户、股东、合伙人和众多利益相关者，搭建一个开放、协同的电子商务生态系统，实现着自己“让天下没有难做的生意”这个毕生的梦想与使命。

2. 王者的战略：后发制人

淘宝网，是目前中国国内首选的购物网站、亚洲最大的购物网站。其成长的历程，充满了曲折、悬念，宛如一曲荡气回肠的长歌、一部扣人心弦的戏剧。

在淘宝之前，国内 C2C 在线拍卖领域的老大一直是“海归”邵亦波等人在1999年创办的“易趣网”，而全球 C2C 霸主则是女将惠特曼领导下的 eBay 网。2002年3月，eBay 以3000万美元购买易趣33%的股份；随后，2003年6月12日，中国易趣网正式通过其官方网站向外界宣布：全球最大的在线交易网站 eBay，将向易趣追加1.5亿美元的投资，收购余下67%的股份，并实现对易趣的完全控股。

在互联网“赢家通吃”这个行业规律的作用下，两“易”的合并，对国内妄图继续在 C2C 领域分得一杯残羹的人来说，不得不说是一个令人绝望的信号。

令所有人都意想不到的是：就在业界、媒体、大众都在为两“易”的合并而或绝望、或惊呼时，在离易趣总部上海不远的另一个江南之都——杭州，一支“敢死队”正在秘密地制造另一个 C2C 网站，准备挑战这个行业的霸主。

这支“敢死队”的幕后导演，便是大名鼎鼎的 B2B 老大、阿里巴巴 CEO——马



云。作出这样一个“吃了熊心豹子胆”的危险决定，对一贯以“狂人”著称的马云而言，并非一时冲动，而是经过深思熟虑的战略抉择。

2003年7月7日、8日、9日，连续3天，马云带领阿里巴巴团队先后在杭州、上海、北京三地召开“阿里巴巴投资淘宝新闻发布会”。发布会上，马云宣布：阿里巴巴投资1亿元，正式进军C2C领域。

从此，国内C2C阵地的滚滚硝烟开始渐渐升起。与此同时，在上海的原中国易趣网总部，在美国的eBay总部，一场针对淘宝的封杀计划也在悄悄酝酿着。在此后的两年多时间内，一场“蚂蚁对大象”的商业战争，在原本就充满了刀光剑影的互联网“江湖”里，格外引人注目。

在此期间，戏剧性的故事层出不穷。2004年2月17日，阿里巴巴召开新闻发布会，发布会的主题是“阿里巴巴获得8200万美元的战略投资”。这笔8200万美元的融资，来自世界最大的互联网投资商——日本软银公司。

随后，2004年7月，马云宣布，阿里巴巴在原有1亿元投资的基础上，对淘宝再追加3.5亿元的战略投资，力求“将淘宝网打造成为中国C2C市场超重量级的服务商”。

2005年1月，全球电子商务巨人eBay总裁兼首席执行官梅格·惠特曼宣布，2005年将再向eBay易趣投入1亿美元资金，这位美国最成功的商界女强人信誓旦旦地向外界放风，“中国一定会成为eBay全球最大的市场”。彼时，eBay易趣的注册用户正式突破1000万。

2005年10月20日，马云宣布，在未来3年，通过淘宝网的个人网上交易，给中国社会创造至少100万个就业机会。

2006年5月，淘宝网以67.3%的市场份额，大举超越eBay易趣（29.1%）；淘宝网注册用户达1900万，已接近eBay易趣的2050万。2006年7月，淘宝网注册用户达2250万，超过eBay易趣。淘宝网成为国内C2C市场在注册用户总数和成交额两层意义上的“双冠王”。2006年年底，淘宝注册用户超过3300万。2007年8月30日，TOM在线宣布启用易趣网全新平台，易趣正式脱离eBay，长达4年之久的eBay易趣时代正式宣告终结。

3. 霸主的超越：敢保敢赔

2003年10月，支付宝在淘宝推出担保交易模式后，为买卖双方提供了安全保障，深受买家的欢迎。

2005年2月2日，支付宝率先提出“你敢用，我就敢赔”的口号，推出“全额赔付”制度。这无疑给买家打了一剂强心针，用户放心支付的安全环境使淘宝交易量迅速增加，并超越了当时国内最好的C2C网站——易趣。

目前，支持使用支付宝交易服务，涉及各个行业的商家已经超过30万家，涵盖了虚拟游戏、数码通信、商业服务以及机票等行业。支付宝为每个行业所制订的个性化的在线支付清算解决方案，使这些商家在享受支付宝服务的同时，更是拥有了一个极具潜力的消费市场。

在B2B业务方面，支付宝也走在了众多第三方支付企业的前列。早在2006年，其已经开始了在阿里巴巴网站上进行B2B交易支付的尝试，如今，支付宝在多个行业都取得了不错的成绩。

51666城市商旅网作为国内最大的机票销售平台，已经跟支付宝全面开展合作，为了能打通资金链，方便买家购票，方便商家资金流通，51666城市商旅网还带动了其上下游的商家加入支付宝；中国最大的网络游戏运营商之一的第九城市，在包括B2B和B2C的支付业务全面使用支付宝，第九城市旗下的《魔兽世界》《奇迹世界》等多款网游的玩家，都可以使用支付宝享受在线充值服务，玩家可登录官方网站的充值页面，使用支付宝直接完成充值；作为目前国内最大的B2B点卡供应平台——卡易售，也充分地使用支付宝来顺利实现进货和供货。

电子商务的飞速发展，使得越来越多的行业都来追赶这个步伐。支付宝也在保险、彩票、酒店、旅游、杂志及移动充值等行业大力拓展，并为这些行业提供有针对性的解决方案。

根据第三方披露的数字，截至2007年12月31日，支付宝注册用户数已突破了6200万。仅2007年一年支付宝所产生的支付流量已经超过了2006年全国第三方支付企业网上支付的流量总和。

支付宝作为国内第三方支付企业的佼佼者，已成为中国第三方电子支付的重要样本，而“支付宝＋淘宝”方式的网上支付企业模式已经成了一些支付企业的参考标本。



4. “雅巴联姻”：世纪并购

2005年8月11日，正值中国传统的农历七夕情人节。

马云在中国大饭店举办了一个新闻发布会，爆出一个极具轰动效应的事件：“今天是中国的情人节，阿里巴巴和雅虎7年的缘分，在今天结合在一起了。”自此，阿里巴巴收购雅虎中国全部资产，同时得到雅虎10亿美元投资，这创造出中国互联网史上最大并购的纪录。

不过，对业界和媒体记者们而言，他们更关心的是如何理解“雅虎收购阿里巴巴”抑或“阿里巴巴并购雅虎中国”这个早已是传闻满天飞、小道消息到处跑的核心问题。

作为会场焦点的马云，开场白很经典：“虽然这是个新闻发布会，但我确实不知道还有多少新闻可以发布。”即便如此，媒体对“狡猾”的马云丝毫没有“放他一马”的意思。记者们开门见山地问道：“究竟是雅虎并购了阿里巴巴，还是阿里巴巴吞下了雅虎中国？”

马云没有回避，直截了当地笑了笑：“我们这次宣布的是阿里巴巴全面收购雅虎中国的所有资产，中间包括了雅虎的门户，雅虎的一搜，雅虎的IM、3721，包括雅虎在一拍网上所有的资产，我们整个收购这个资产。同时雅虎给阿里巴巴公司投入10亿美元的现金，成为阿里巴巴重要的战略投资者之一，从股份情况看，雅虎在阿里巴巴的经济利益是40%，拥有35%的投票权，阿里巴巴占2席，雅虎1席，软银1席，所以这个公司还在阿里巴巴的领导之下，我继续担任CEO。”

在这个新闻发布会上，尽管身旁坐着雅虎公司的COO丹尼尔·罗森格，马云却是绝对的明星、聚光灯下的焦点。一个路透社的摄影记者甚至为了拍到马云的照片，不惜大暴粗口，最后不得不由保安劝开。

当被问到未来的发展计划，马云踌躇满志，摩拳擦掌：“我们的品牌以及所有的决策权跟美国没有关系，很多人问我以后怎么向美国报告，我说杨致远应该向我报告，我是董事长，他是董事，我是他老板，他不是我老板。所以现在的决策问题全在中国了。”

雅虎公司全球COO罗森格的讲话也让人对雅虎中国的未来充满期待，他说：“我们雅虎的员工和阿里巴巴的员工都希望我们的公司取得成功，我们都希望成为巨大公

司的一部分。我相信雅虎的员工会留下来，会为这个公司作出新的贡献，因为这个公司在电子商务、门户、引擎领域将会是最大……"

中国互联网有史以来涉及金额最高、关系最复杂的一场并购，终于在交易双方的利益博弈中，在媒体与大众的争论中，充满悬念地揭开了帷幕。

5. 软件新战略：再创奇迹

"4年前，我在上海花了1个亿成立了淘宝，今天，同样在上海，一个我做了5年的梦也终于成真。"伴随马云颇为激动的话语，阿里巴巴全面进军企业商务软件的传言终于尘埃落定。

2007年1月8日，在历经3年谋划之后，阿里巴巴旗下"第五朵金花"——阿里巴巴（中国）软件公司，在上海正式注册成立。一向出手"阔绰"的马云为新公司注入的第一笔资金就达到1亿元。

阿里软件，是继淘宝网、阿里巴巴网、支付宝、雅虎之后的阿里巴巴集团的第五个子公司，总经理由前金山公司首席技术官王涛出任。

实际上，早在3年前，推出专为中小企业服务的管理软件产品，并筹备成立阿里软件公司的想法已经在阿里巴巴集团内部和马云的脑海中产生。2004年，阿里巴巴已经斥资3亿元成立了阿里巴巴（中国）软件研发中心。

阿里软件成立了的目的就在于帮助国内众多的网商克服在电子商务中遇到的实际困难，更好地管理自己的网店，把生意做大。同时，这也是马云整个电子商务布局中的重要一环。因为随着电子商务在中国的迅猛发展，超过1800万家中小企业借助阿里巴巴的平台与国内外的商家做生意，阿里巴巴平台每年网上成交已经超过200亿美元。

旗下已经拥有阿里巴巴、淘宝、支付宝以及雅虎中国，为什么马云的野心始终得不到满足呢？实际上，马云有他自己的如意算盘："阿里巴巴的使命是让天下没有难做的生意，而阿里软件的目标是要让天下没有难管的生意，阿里巴巴的发展方向是'达摩五指'，包括诚信体系、市场、搜索、软件和支付5个发展方向，软件是重要一环。"

到阿里软件成立之后，马云心中那个巨无霸电子商务王国的雏形——"达摩五指"的完整架构也已初步形成了。

作为阿里巴巴“达摩五指”的重要一员——阿里软件实际上一直秉承着阿里巴巴集团8年来对中小企业需求的理解。众所周知，中小企业习惯于用互联网进行商机搜索以及市场营销的工作，而阿里软件的Saas模式正是中小企业利用互联网做生意方式的一种延伸。所有这些，都成为中小企业选择阿里软件的充分理由。而当时，包括主流媒体在内的诸多舆论并不看好阿里软件的前途，甚至把马云的梦想视作“狂言”“一厢情愿”，但随后的事实证明了马云的判断。

2007年11月，国际权威咨询机构易观国际发布了《2007年第3季度中国SaaS市场数据监测》，数据显示，阿里软件以63.7%的绝对优势稳居行业第一，排名第二的厂商仅占据6.3%的市场份额。而创造这个奇迹般的增长速度，阿里软件仅仅用了10个月的时间。

6. 草根化创新：广告无界

2007年12月5日，一个互联网界的传闻不胫而走，“阿里妈妈有可能注入阿里巴巴上市公司”。受此消息影响，当天阿里巴巴在港交所的股价逆市大涨9%，一度逼近35元的历史高位。直到此时，人们似乎才开始关注：阿里妈妈从何而来？它是干什么的？

2007年8月12日，阿里妈妈开始上线运营。从此，中国原本平静的网络广告市场，多了一个“搅局者”。对于竞争者而言，或许用这个词语来形容是恰当的。但是，对于另外一个群体——广大个人网站和博主们来说，他们更愿意用另一个词语——救世主。

“听说过捕龙虾致富的，没听说过捕鲸致富的。”从早年进入B2B开始，马云就信奉这个真理。后来，他又把“龙虾理论”发扬光大，如法炮制到淘宝和阿里妈妈身上。显然马云又开始撒网，准备“捕虾”了。

读懂了马云的这种逻辑，也就容易理解阿里妈妈的“八二原则”了。从全世界范围来看，互联网广告投放一直遵循的是“二八原则”。

马云这么解读他的阿里妈妈：“这就是一家出售广告位的超市。每个广告主都会有自己的预算，然后都会有选择媒体的需求，对很多小公司来说，如今选择网络广告进行推广是最划算的，但是他们没有实力去寻求专业广告公司的支持。同样，海量的个人网站、小流量网站也在寻求自身活下去的资金来源，他们想把自己的广告位换成

钱———阿里妈妈就干这个。广告位多少钱一个阿里妈妈不管，广告效果和广告价格如何买卖双方自己去协商，哪怕只卖一块钱也可以，每笔广告交易阿里妈妈收8%的佣金就可以。”

上线的当天，阿里妈妈就公开了网站的使命：让天下没有难作的广告。在宣传片里，阿里妈妈更是直接喊出了“再少的钱也能结算”“再小的网站也能卖广告”的口号。阿里妈妈首次引入“广告是商品”的概念，让广告无界，让广告第一次作为商品呈现在交易市场里，让买家和卖家都能清清楚楚地看到双方，实现了真正的自由交易。

阿里妈妈的诞生，挖掘的正是“二八原则”中的“八”，解决的是多数市场问题，也就是小类群体之间广告互通的问题。它打通了产业链的上下游，使通道更为顺畅。从巨大的市场需求中去建立整合平台，通过平台提供的机会，把潜在的需求转换成现实的交易。

自定价格、自由买卖、平等协商、支付宝中介等的服务使得个人站长在初期蜂拥而至，短短两个月就聚集了几万个人网站，给后期的发展打下了坚实的基础，而这些表面现象的深层次原因，是马云对团队精神的注释，以及对个人站长群的重视。

2007年11月底，淘宝宣布：2008年将在阿里妈妈的广告联盟中投入5000万元预算，这些广告费所购买的网络广告位都将从阿里妈妈的“广告超市”中选择。随后，携程、当当、中信银行、51JOB等公司相继宣布，已经开始与阿里妈妈洽谈此类合作。

通过阿里妈妈，马云在阿里集团内部打通了一条既节省成本又具备无限可拓展空间的通道。如此一来，事实上中国雅虎、淘宝、支付宝、阿里巴巴B2B、阿里软件等集团资产都可以在这个平台上寻找到自己的位置。同时，原本在阿里旗下、需求单一的客户群体无形中得到了多次的价值挖掘。

某网络公司高层甚至这样评论：“马云是通吃中小企业的一切需求，从生产、销售、推广甚至企业管理，阿里巴巴都想做，并且都已经开始做了。阿里巴巴就像是一只章鱼，通过不同的触角抓到不同层次的客户需求，同时通过一个有效的平台把这些原本具备不同需求的用户整合到一起，同时向他们推广自己其他的服务。”

2007年8月10日上线以后，阿里妈妈很快就汇集了超过20万家中小网站和超过15万人的个人博客站点，注册会员过百万，覆盖的中小网站日点击量超过10亿次，成为中国最大的网络广告平台。

不过，阿里妈妈的命运也比较曲折，2008年，阿里妈妈并入淘宝，全面实施大淘宝战略。2011年，阿里妈妈更是“变脸”为淘宝联盟，进入了一个闭关修炼阶段。令人欣慰的是，2013年1月10日，在阿里巴巴的一次战略调整中，阿里妈妈事业部成立，迎来了一个全新的起点。

如今，从IT到DT，在大数据的驱动下，营销领域正在发生深刻变革。2014年3月20日，主题为“忘记大数据”的阿里妈妈第二届武林大会在杭州召开，阿里妈妈事业部总经理王华在会上称：“拥有大量网络流量、众多商家以及全球领先的大数据资源的阿里妈妈有望全面挑战Google目前的数字营销行业地位，阿里妈妈的数据管理平台（DMP）将促使数据有效联结流动。”

三、争议马云："蛊惑者"

连云港翠苑食品公司总经理刘青春当时觉得自己被马云骗了。

2000年11月底，刘青春终于被阿里巴巴销售经理程钦连续3个月孜孜以求的精神所打动，买下了阿里巴巴历史上第一个"中国供应商"产品，但是签合同之后仅几秒钟，刘青春就后悔了："这东西能顶用吗？自己是不是被这帮能说的家伙给骗了？"

不过，现在的事实证明，其每年向欧洲出口数百吨花菜，90%以上的客户来自阿里巴巴。

几乎所有中国人都觉得阿里巴巴就是个特别能"白话"的企业，而其CEO马云更是一个手段高超的人心"蛊惑者"。很多人干脆认为马云是个"口出狂言"的"疯子"，甚至有些人认为马云只不过是个"满嘴大话"的"骗子"。

"骗子""疯子""狂人""蛊惑者"，马云的"美誉"可谓异彩纷呈。马云也笑说自己和阿里巴巴是"一路被人骂过来的"。

那又怎么样呢？

这个世界原本就是偏执狂生存的世界。

"满嘴跑火车"的马云就是有那么一种能力，可以让他最需要的人接受自己，然后就把自己的"狂言"变成了现实。



1. 讲究“技术含量”的“超级骗子”

“挨踢（IT）江湖”上，有人骂马云是超级骗子！

“骗子”之称号，最早要追溯到马云的中国黄页时代。在1995年马云刚从美国“触网”回来那会儿，中国人对“因特耐特”这个“鬼东西”几乎是一无所知。就如同20世纪60年代时美国人评论电视机一样：“谁会一直盯着一个正方形的盒子看呢？”直到电视已经成为“美国梦”中一个不可或缺的部分时，他们才感觉到那种落后的想法有多么可笑甚至愚蠢。

自己对互联网都只是一知半解的马云，在1995年那时，就承担着向国人推销“互联网将改变人类生活的方方面面”的使命，现在想想，实在是一种魄力之举。

于是，兔子先吃窝边草，马云就从身边的朋友开始“骗”起，一直“骗”到西子湖畔赫赫有名的望湖宾馆；从杭州城的大街小巷，一直“骗”到北京城的权威媒体。其间，马云还经历了“李逵撞上了李鬼”的心酸，一分钱没赚，被几个深圳老板，几个真正的大骗子狠狠宰了一刀。其中之心酸，个中滋味，唯有马云自己才体会得到。

直到1995年8月，从大洋彼岸的美国历经3个半小时才从网上下载下来的资料的到来，马云“骗子”之罪名才得以平反。但是，后来的马云一发而不可收拾，的确成了“骗子”：他“骗”来了蔡崇信，“骗”来了哈佛的35名MBA，“骗”来了一大群和他同舟共济的伙伴们。

几乎任何与马云有过深度接触的人，都会莫名其妙地被他“电”几回，甚至要被他“骗”一回。正如当年在北京帮马云做了那个《书生马云》节目的那位同乡好友说的那样，“他（马云）就像一剂毒药，把所有的不可能都变成可能了”。

找马云拉广告的孙彤宇，客户没做成，结果一不小心就把自己“拉”进去了，成了“誓死”跟随马云的得力干将；谈投资的蔡崇信，谈判几乎还没入轨，一不小心也把自己“谈”进去了，摇身一变成了马云的CFO；就连哈佛那35位听马云演讲的MBA，一不小心都能把自己“听”进去，争着要“回中国跟着Jack Ma一起工作”……

说马云是“骗子”也好，是“传教士”也罢，无论如何都不可否认这样一个事实：这个浙江的小个子企业家，身上有一种特异的、让人无法抗拒的魔力、威力、魅力。

如果我们非要用“骗子”这个词来形容的话，也许应该加几个修饰词——一个有着相当高超“骗术”的、讲究“技术含量”的“超级骗子”。

2. 疯狂但不愚蠢的“疯子”

有一种人直到他成功之前都被别人认为是“疯子”，马云就是这样的人。

马云确实挺“疯”的：

在阿里巴巴和各个子部门的狂欢中，他会打扮成维吾尔族姑娘或江南渔夫。

在接受媒体采访时，他习惯搞出种种小动作，有时是衔着一根长长的烟杆，有时是摆弄一小盒火柴甚至拍打小球。他的解释是：这有助于思维和表达。

在2005年第五届“西湖论剑”上，他跷着二郎腿与克林顿对话，在听张朝阳、丁磊、马化腾、汪延和经济学者张维迎论战兴起时他顺手抄起台下一个凳子就扔上台，然后一个箭步冲了上去。

而杭州的市民偶尔也可以在大排档里见到他。他喝得微醉，跟一大帮人神侃瞎聊，手舞足蹈，俨然一个小市民。

1995年，正处于而立之年的马云春风得意，然而，命运和他开了一个玩笑，他在大洋彼岸的美国遭受了一次意外，在无意中第一次“触网”。从美国死里逃生的马云回国后，决心要做一个叫做“因特耐特”的很“邪乎”的东西时，几乎就被朋友们视为疯子了：“这玩意儿太邪了吧？政府还没开始操作的东西，那可不是我们干的，也不是你马云能干的；再说你也不是很有钱、有个几千万的资金。”

这个疯子挥一挥手，还是与6年的教书生涯说了声“再见”。

1999年，在全世界的互联网企业都克隆美国模式时，马云又疯狂了一回。他颠覆了所谓的“二八原则”，提出了“八二原则”——为中国80%的中小企业服务，并语出惊人：“听说过捕龙虾富的，没听说过捕鲸富的。”

2000年，全世界的网络弄潮儿都想着法子、绞尽脑汁从投资人口袋中圈钱时，马云又“发疯”了——他居然拒绝赫赫有名的全球“网络风向标”日本软银公司的老板孙正义的3500万美元，“钱太多了，我不能要。”于是，脑子一热，这个“疯子”只收了2000万美元。



2003年，全球电子商务巨头eBay老大收购国内C2C老大易趣，实现了强强联合，准备独霸中国网拍市场。就在这一年的5月，马云又作了一个大胆的决定：进军C2C，向eBay易趣挑战。当时阿里巴巴的首席技术官、曾在雅虎美国工作过数年的吴炯一听马云这个想法吓呆了："Jack，你疯了吗？我在雅虎跟eBay交锋了那么多年，输得心服口服，那是个太可怕的巨人……"马云不管，风风火火的2003年7月，阿里巴巴在上海、杭州、北京同时宣布：投资淘宝网，进军C2C领域！

结果，不到两年时间，淘宝网占领中国C2C市场70%的份额，而那个强大的对手eBay选择"止损"出局了。

事实上，马云真正的本事不是一个人"疯"，而是能让所有人"疯"。我们说，一个能自己疯也能让别人疯的人，永远都不会孤独。这或许就是马云总能在不断的磨难中笑到最后的原因。

在美国麻省理工学院讲台上，他口若悬河、张牙舞爪；在哈佛讲台上与诺基亚总裁激烈辩论，最终得到了台下1000多名听众长时间的起立鼓掌。

现如今，"癫疯"的马云，或许已经习惯了别人把他当疯子看了！

"我可能疯狂一点，但决不愚蠢！"马云说。

3. 底气十足的"狂者"

时常展开笑脸的马云，其实并不擅长经营自己的公众形象。很多时候，他狂妄不羁，素有"狂"名。

1999年3月，"养在深闺人未识"的阿里巴巴，八字还没一撇，马云就对同伴们宣称："我们要做一家80年的公司、要进入全球网站前10名。"后来，经过"改版"，又上了个档次，他说道："我们要做一家102年的公司、要进入全球网站前3名。"

凭着阿里巴巴左手淘宝、右手雅虎中国这样的地位，看来马云的目标指日可待了，他自己也感慨："我们原先计划是30年内拿到1个世界十大网站的席位，现在看来有可能10年内拿到3个席位了。"

狂，有一种是无知的狂妄，另一种是自信洋溢的狂，而马云显然深得后者的精髓且狂得底蕴十足。互联网行业中一个人在一个网站成功不足为奇，有谁能像马云那样

既在阿里巴巴成功，又同时能把后起之秀淘宝网带到业内绝对领先的霸主地位呢？

“只有你想不到的，没有马云办不到的。”现在的马云应该更有底气接受业界的如此戏言。

同时，马云狂而不傲，他始终是一个直面现实又憧憬梦想的清醒者。即使阿里巴巴放眼全球都找不到与之抗衡的对手，但马云始终持有一种危机意识。就是这样一个天不怕、地不怕的家伙，却在2005中国企业领袖年会上发出了“这一年，我压力挺大”的感慨。

另一方面，“狂妄”的马云，还有其谦卑到极点的一面。马云总会谦虚地给比自己年轻的人以忠告：“我是个很笨的人，算，算不过人家，说，说不过人家，但是我创业成功了。我想，如果连我都能够创业成功，那我相信80%的年轻人创业都能成功……”

而马云甚至还想等他淡出“江湖”之际出一本书，叫《阿里巴巴的一千零一个错误》，“以儆效尤”。

同丁磊、陈天桥、李彦宏等人相比，除了成功者们共同的禀赋之外，马云与这些人不同，马云非常的不“务实”。他经常讲的话是：“赚不赚那几个亿没什么了不起的。”眼下他又在不停地提醒孙彤宇，现在别考虑怎么赚钱，而是继续追加投资预算……

目前整个阿里巴巴集团的收入来源是向“诚信通”和“中国供应商”的会员收取年费，这两个体系的会员均依附在阿里巴巴网站下。其收入来源虽然单一，但因会员数量庞大并保持迅速增长，这已经使整个集团活得相当“滋润”，每年的营业收入保持翻倍的增速。

所以，从“每天赢利100万”到“每天交税100万”，再到“现在赚的只是零花钱而已”，马云丝毫也不掩饰自己公司的实力与良好的赢利前景。

同很多企业家的谨言慎行不同，马云显得有些口无遮拦，即使谈及竞争对手的时候也并不回避，也要PK他们一把。说到马化腾的腾讯网，马云认为：“我们也觉得它应该很强大，但一直看不到任何增长。”在腾讯也推出自己的免费B2C门户之后，马云则认为这是一步“臭棋”：“淘宝网免费的时机和今天的环境已经有相当大的变化，腾讯继续实行免费无疑会是一个错误。”对于如日中天的百度，马云的评价相对谨慎，但也毫不留情：“李彦宏非常的专注，但是过于专业化会死人的。”在eBay被打败之后，马云更是口无遮拦：“下一个对手是百度和谷歌。”



在谈到阿里巴巴是什么的问题时，马云常常不以为然："能够说清楚阿里巴巴是什么的人，我绝不把他当对手。"

关于未来退休以后的生活，马云也提前作好了重操旧业的打算："最好是到学校教书，如果失败了我就到北大教书，成功了就到哈佛教书。"然而，就是这个狂人，先是把阿里巴巴网络有限公司带到了香港联合交易所，使之一跃成为中国互联网首个市值超过200亿美元的公司。而在阿里巴巴网络有限公司因表现不好于2012年退市之后，2014年伊始，马云又宣布阿里巴巴集团将整体赴美上市。我们完全有理由相信，马云将创造新的奇迹。

第二章　青涩岁月：从懵懂少年到大学教师

我觉得影响我的人挺多的，在不同阶段有不同的人影响我：路遥的《人生》影响过我，金庸的《笑傲江湖》影响过我，《阿甘正传》里面简单的阿甘影响过我，《排球女将》中的小鹿纯子影响过我，还有我的父母、我的老师、我的朋友，他们都影响过我。但是，我认为在这个世界上，没有一个人能完全影响你，重要的是你能从每一个影响过你的人身上找到各种机会，然后不断学习，从而反过来影响别人。

——马云





一、少年求学梦

童年、少年时代的马云，是一个如阿甘般的孩子，简单到不能再简单，平凡到不能再平凡。

在遭受冷嘲热讽的屈辱岁月里，是那个女老师的一番激励，让这个数学能创纪录般地考出1分的“差生”，摇身一变，成为尽人皆知的英语“神童”；在那个青涩的童真年代，是《人生》的启迪，是《排球女将》的鼓舞，是小鹿纯子永远如阳光般灿烂的微笑，激发了少年马云的坚韧斗志，在那没有硝烟的考场上，屡战屡败，屡败屡战……

1. 西子湖畔的“好战少年”

1964年10月15日，杭州美丽的西子湖畔，秋天的影子似乎已来临，柳树叶有些泛黄。

湖畔一个普通的家庭里喜气洋洋，因为他们家一个长着小脑袋、小眼睛的男童呱呱坠地，激动的父母为他取了一个颇为淑女化的名字——马云。

遗憾的是，这个男孩从生下来的第一天起似乎就不如父母所愿，他不像父母期望的那般安静、听话、乖巧；相反，集中于他身上的似乎是那些让天下所有父母都感到头疼的“坏毛病”：叛逆、倔强、逞强、顽皮、淘气、屡教不改……

由于父亲是一家戏剧协会的负责人，幼时的马云常拿着一包瓜子、一块方糕，在



各个茶馆听着杭州大书、苏州评弹。茶馆，让他那充满想象力的翅膀越长越有力。成年之后，这段经历常让他引以为豪："现在我讲故事的水平比很多人好，有茶馆的功劳。"时隔20多年之后，那个名震中国互联网界的超级盛典——"西湖论剑"，其创意便诞生于龙井的一家茶馆里。

童年的马云，耳边常回荡着悠扬的琵琶声和母亲那低吟浅唱的苏州评弹，但他并未因此养成"绵软"的性格。这个少年自幼便"行侠仗义"，为朋友"两肋插刀"，经常打架，却绝少为自己而战，用他自己的话说，"全是为了朋友，为了义气"。

不过，也有一次他是为自己而战，确切地说，他是为了维护家人的尊严而战。马云出生在20世纪60年代中期，他的幼年时代，正赶上了那场不堪回首的十年浩劫——"文革"。他的爷爷早年曾经做过保长，后来被划归到"黑五类"中，在那个动乱的年代，没少受罪。有一次，由于被欺太甚，一贯忍气吞声的爷爷终于忍无可忍地反击了。结果，家里招来一群红卫兵的围攻，他们对马爷爷大声呵斥："只许你老老实实，不许你乱说乱动！"

在那个动乱的时代，这句话是句超级经典的"文革"语录。

不幸的是，就在红卫兵们在马云家里耀武扬威的时候，很多顽皮的孩子也在他家里"观战"；更不幸的是，马云那个小学的语文课本里，正巧有这句原版语录，一个字都不差。于是，到了该学习那篇课文的时候，马云故意逃课不去，想避过这一"劫"。

让他始料未及的是，他的语文老师那节课居然生病了，也没去上课——真是"心有灵犀"。然而真是应了那些老话，"躲得过初一，躲不过十五""跑得了和尚，跑不了庙"，等到马云知道那节课还没讲时，他要再逃课已经来不及了。

那节异常难熬的语文课，马云是硬着头皮坚持下来的。老师在台上有滋有味地讲，他在下面掐着手指计算时间，只盼着赶紧下课。他那怦怦直跳的心也在默默祈祷：老师啊，求你千万别念那句话！

到了下课铃即将敲响的最后关头，大嗓门的老师终于还是"成全"了他："只许你老老实实，不许你乱说乱动……"

如果用一句歌词形容马云那一刻的内心感受，那便是香港巨星刘德华的那句"你就像一个刽子手把我出卖，我的心仿佛被刺刀狠狠地宰"。老师那洪亮的嗓音，如刀般狠狠扎在马云的心坎上……

他赶紧把头低下，恨不能在地上打个洞钻进去。

更要命的是，老师那洪亮的话音刚刚收尾，班里最调皮的那个男孩子突然扭过头看向马云，对他做了一个极富挑衅性的鬼脸。紧接着，在那孩子的“点化”下，全班同学立刻“如梦初醒”，一边看着马云，一边不怀好意地交头接耳地议论起来了。到最后，竟有人模仿当初红卫兵教训马云爷爷的口气，栩栩如生地当众表演。

幼时的马云，虽然也很调皮，却是个有着极强自尊心、内心极其敏感的孩子，他哪里受得了这等屈辱。出奇愤怒的他迅速抓起语文课本，“哗”的一下，就朝那个最先挑起是非的“混蛋”砸了过去！

这一砸，倒不是“肉包子打狗”，反倒引起“战事升级”——被砸的那孩子更猛，抱起整个书包，“咚”的一声，向马云猛掷过来！

马云躲闪不及，那孩子书包里的铁文具盒角刚好击中他的额角，可怜的他顿时血流如注……

那时，马云刚上小学三年级。

少年马云坚定不移地实践着他在武侠小说中看到的“侠骨仁心”。到了四年级的时候，他在学校又帮人打架，白骨都露出来了，没有麻药，只好直接缝针，这一缝就是13针，疼得马云差点把那颗原本就没长牢的大门牙咬碎了。让医生颇为震惊的是，这个刚刚10岁出头的孩子居然没掉一滴眼泪——好一个“男儿有泪不轻弹”！

由于经常为同学“路见不平、拔刀相助”，马云的勇敢逐渐赢得了同学们的好感。到了期末班里评三好学生时，他本以为以自己的“好人缘”和“英雄气概”评个“三好”绝对是“小菜一碟”。结果，他连候选资格都被无情剥夺了：全班竟没一人提名他。

震惊不已的马云倍感失落，往常的自信与“英雄气概”在那一瞬间立刻荡然无存。就在此时，突然有一个来自西安的女孩子起身离开座位，在全班同学惊讶的目光中，她大步快速走到比其身体还高的讲桌前，抓起黑板擦，拍案而呼：“我选马云！”

那女孩大义凛然般的举动，丝毫不逊于当年刘胡兰就义时的震撼场景。这突如其来的“幸福”，让少年马云顿时“受宠若惊”。在那个保守的年代，中华民族那些诸如“男女授受不亲”般的“优良传统”，早已从父辈们身上传到了这些天真无邪的孩童们心里。在男女生偶尔说句话都感到脸红的状况下，那女孩的大胆举动着实让他刮目相看、敬佩三分。

而对于被这突如其来的幸福冲昏了头的马云来说，能不能评上三好学生，早已经微不足道了。直到今天，马云仍记得那个西安女孩的名字：曾瑾。

2. 自学成才的英语“神童”

马云的功课似乎从来就没好过，从小学读到高中，他的成绩从来没有跻身过“甲A”行列。不过，对芸芸众生而言，命运似乎总是公平的。西谚有云：上帝关闭了你的一扇门，一定会为你开启另外一扇窗。

13岁那年，马云还在读初中时，他的班里来了位教地理的女老师。这位女老师，人长得是美若天仙，学生们看得是赏心悦目；课讲得是生动有趣，学生们听得是如沐春风。

有这样的好老师，着实让少年的马云眼前一亮，正是“玉山白雪飘零，燃烧少年的心”。在这个懵懂少年的心中，讲台上的她不仅仅是一位为人师表的“园丁”，更是一位完美无瑕的“天使”。

有一天，这位“天使”在课堂上讲了自己亲身经历的一件小事。有一次，她在西湖边上欣赏风景，旁边来了几个外国游客向她问路以及杭州的旅游景点。了解杭州地理的她，用一口流利的英文与外国朋友对答如流，让外国朋友非常高兴，连声称赞她。最后，这位“天使”总结道：“同学们，你们一定要学好地理，不然人家问咱们的时候，如果答不上来，多给中国人丢脸哪！”

说者无意，听者有心。老师的一句不经意间的“闲话”，本是想调节一下课堂气氛，然而，少年马云听了之后，心情却久久不能平静，并陷入了深思之中：老师说学不好地理就会给中国人丢脸，可如果光学好地理却不会说英语，那不是也没用吗？

深思之后便是茅塞顿开，他决定发愤图强，苦学英语！就在那堂地理课结束以后，一放学回家，马云就开始行动了。他从自己的小“金库”（储蓄罐）里拿出6毛钱，到小卖部里买了个袖珍型的纸喇叭，并确定了自己的伟大目标——苦练英语，成为“杭州英语第一人”！

从此，他开始每天坚持听英文广播，包括英国的BBC、美国之音。除此之外，那位地理老师常去的西湖边，也成了马云最爱去的地方，成了他学习英语的“宝地”。

马云的少年时期，是20世纪70年代末到80年代初，那时改革开放的春风在神州大地刚刚刮起，来自世界各地、各种肤色的外国游客，像赶集似的涌入这片古老的东方圣土：他们游览长城、故宫这样的名胜古迹，参观上海外滩、东方明珠这些近现代的宏伟景观……当然，在这中间，少不了美丽的"人间天堂"杭州，少不了雷峰塔、西子湖。

于是，在西湖边，每当遇到来自世界各地的外国游客，马云就主动凑上去和人家练几句，还经常免费给老外充当导游，骑着自行车带着他们围着杭州城满大街跑……

中国人学英语最忌讳的就是一个"怕"字——怕丢脸而不敢说，怕丢脸而不敢大声说。而马云的优点恰恰是"初生牛犊不怕虎"，因"脸皮厚"，所以不怕出丑，不怕被人嘲讽，也不怕遭人白眼，他只有一个信念：只要给我机会说英语，别人怎么说都不重要！

马云就这样孜孜不倦地苦练英语，日复一日，年复一年，这个昔日的"差生"竟然成了老师和同学们公认的英语奇才。一个从没出过国的中国学生，口语流利到如此程度，的确是罕见的，就在西湖边上，由于马云经常给外国游客做导游，有时候连老外都以为这个小朋友是从欧美回来的归国"小华侨"。

经常出去做导游，找老外练口语，不仅让马云练就了过硬的"真功夫"，更让他在小小年纪就打下了广泛的人脉基础，并不断冲击着这个少年的世界观、人生观。据马云后来回忆，"在和这些外国人互动的过程中，我发现外国人的想法和我受到的教育有很大不同，让我了解到外面还有另一个完全不同的世界。"

1979年的一天，15岁的马云一个人站在杭州香格里拉大酒店门口：他又开始寻找"猎物"了。结果，就是在那一天，他结识了一对来杭州旅游的澳大利亚夫妇。

那对夫妇非常喜欢这个经常骑着自行车带着他们跑遍杭州城的中国少年，喜欢马云的韧劲、乐观、刻苦。后来，在那对夫妇回国以后，马云还一直和他们保持着长期的通信往来，"几乎每个礼拜通一次信"，成为那个时代的"笔友"，更是忘年之交。

3. 屡败屡战的"高考老兵"

从小学开始，各门功课中最让马云感到头疼的，非数学莫属。



那可不是一般的头疼，简直糟糕得一塌糊涂。初中毕业那年，颇有自知之明的他想考个退而求其次的二流高中。结果，他连考两次都名落孙山，最大的原因就是数学太差。

马云自嘲说，这其中的原因，也许与脑袋太小有些关系。从小马云就以这样一种形象而广为周围人所知：小脑袋，小身子，小眼睛。脑袋小的人，大多给人以一种不够聪明的感觉，而他自己似乎也心知肚明："我大愚若智，其实很笨，脑子这么小，只能一个一个想问题，你连提三个问题，我就消化不了。"

明知自己的数学只有那半斤八两，马云却天生非常"阿Q"。18岁那年，他第一次参加高考，在报考志愿表上填了让自己无比自豪的四个大字：北京大学。

几个月后，在父母的期望、老师的怀疑下，马云第一次走进了考场。结果，那一年他的数学考了1分。

这个成绩，说是全国倒数第一未免太过武断，至少在整个浙江省也是"榜下有名"的。

落榜后的马云，垂头丧气，他觉得自己根本不是上大学的料，也没那个好命，便准备去做个临时工以挣钱贴补家用。

在一位表弟的引领下，他先去西湖边一家宾馆应聘，想做个端盘子、洗碗的服务生。结果，陪他一块儿去的表弟被顺利录用了，而他自己却遭到了无情拒绝，被拒绝的理由很简单：那位表弟长得又高又帅，而马云长得又矮、又瘦、又难看。马云无语，只能暗叹：长得不好，也是我的错。极富意味的是，至今马云这位表弟还在一家饭店的洗衣班里，做一名普通的洗衣工。于是，若干年后便有了那句脍炙人口的"马氏语录"：一个男人的才华往往与容貌成反比。

无奈之下，马云只好去寻找那些不要求长相好看、只要有力气就行的活儿干。通过父亲的关系，他找到了《山海经》《东海》《江南》等杂志社，为他们打零工。于是，在那炎炎烈日之下，在那狂风暴雨之中，杭州城里又多一个18岁的瘦弱少年，肩上披着个比他身子短不了多少的大毛巾，一边擦汗，一边用力蹬着那笨重的三轮车，沿着那崎岖不平的小路，缓缓而行……

而他每天出苦力的唯一报酬，就是那微不足道的一块钱工钱。可以想象，对一个刚刚成年的男孩子而言，这条路如果日复一日、年复一年地一直走下去，他的未来在

哪里呢？他又能成为什么样的人呢？也许如老舍笔下那个同样顶着炎炎烈日、卖力拉着黄包车的“骆驼祥子”，也许是列宾笔下那些手里拉着纤绳、嘴里绝望般地念叨着“路还长着呢”的伏尔加河上的纤夫们……

不过，上帝似乎并没有对马云那么刻薄、无情，在最关键的人生旅程上，还是慷慨地为他点亮了一盏明灯。

有一天，在给一家文化单位运书时，他蹬着三轮车来到了数十里之外的金华。就是在金华火车站的候车大厅里，他捡到一本让自己从此之后爱不释手的书——陕西作家路遥写的《人生》。

《人生》中的主人公——高加林，是一个很有才华的知识青年，他对理想有着执著的追求，但他在追求理想的过程中，往往向理想靠近一步的时候，定会有一种东西横在他眼前，使他得不到真正施展才华的机会，甚至又不得不面对重新跌落到原点的局面……

一部伟大的文学作品，是可以影响整整一代人的。正如路遥之后的《平凡的世界》影响了几乎所有70年代出生的人一样，《人生》也影响了许多出生于60年代，其中就包括马云在内的那代人。

闲暇时，马云随手翻阅此书，被这部作品彻底感染了。不仅仅是其曲折的故事情节，主人公高加林对理想的执著追求，更是深深地打动了刚刚经历过一场人生“滑铁卢”的少年马云。

渐渐地，马云明白了一个深刻的人生哲理：人生之路，不仅是漫长的，更是充满坎坷、曲折的，若要有所成就，必将经历一番磨练。用孟子的话说，那是“故天将降大任于斯人也，必先苦其心志、劳其筋骨、饿其体肤”；用一首多年以后马云经常唱的歌曲来表达，那是“不经历风雨，怎能见彩虹”。20多年以后的今天，再回首，马云常常感慨：今天很残酷，明天更残酷，后天很美好。

春风不解风情，吹动少年的心，让昨日脸上的泪痕，随记忆风干了……读完这部作品，经历一番灵魂深处“闹革命”般的反思之后，少年马云开始下定决心：再战高考！

于是，在马云19岁那年，信心十足的他终于再次走进高考的考场。那一次，他的数学考了19分。

拿到成绩单以后，父母这回再也不对这个“不争气的孩子”抱任何希望了，他们



无奈地摇摇头："没治了，没一点希望了。"这一回，父母都劝他："你就彻底死了这条心，安安稳稳做个临时工，学点手艺吧。"

然而，马云却毫不甘心，连续两次高考失利，反而让他越挫越勇。由于无法说服父母让他继续复读，马云只得一边打工，一边复习。于是，为了工作学习两不误，马云白天打工，晚上念夜校。为了找一个好的学习环境，也为了鼓励自己一下，每到星期日，他就早早起床，赶到离家有一个多小时路程的浙江大学图书馆去复习。

由于到浙江大学图书馆复习功课的学生很多，座位根本不够用，只能遵循"物竞天择"这种最古老的竞争法则——谁来得早谁有座位，谁抢得上谁坐。

常言说得好，"不打不相识"。有一次，在抢座位的"争斗"中，马云意外遭遇了5个大个子"死党"。后来，在双方交手几个回合之后，志趣相投的他们竟然奇迹般地成为生死之交的"铁哥们儿"。于是，在一个个阳光明媚的周末，在浙江大学美丽、宽阔的校园里，经常能看到6个年龄相仿的落榜少年，毫无顾忌地躺在那翠绿的大草坪上，对着蔚蓝而空旷的天空大声高呼："我们一定会考上大学，我们一定会出人头地……"

20岁那年，马云准备参加第三次高考。在走进考场前的一天，一位姓余的数学老师告诉他说："马云，你的数学真是一塌糊涂，如果你能考及格，我的'余'字倒着写！"

考数学的那天早上，马云一直在背10个基本的数学公式。考试时，马云就用这10个公式一个一个套。从考场出来后，马云和同学核对数学题的答案，然后马云就很自信地说："这次肯定能及格了！"那一次，他的数学考了79分（那时，数学一科满分是120分）。

第三次高考成绩出来后，数学课虽然"超长发挥"并破天荒地考了个79分，但若以总分计算，他的成绩仍然在本科线之外，差5分。不过，马云似乎已经很知足了，他倒是心安理得：就我这水平，能有个大学上就不错了，管他什么专科、本科！

令人惊喜的是，就在马云准备进杭州师范学院读专科时，天上居然掉下了个硕大无比的"馅饼"。由于杭州师范学院的英语专业刚刚升级到本科不久，在马云报考英语专科的那一年，本科专业居然出现了报考人数少于计划招生人数的意外情况。于是，为了完成计划，外语系的领导们破例作出了让部分成绩优秀的专科生"直升"本科的特殊决定。就这样，在专科生里英语成绩最好的马云，摇摇晃晃地被调配到了本科专业，捡了一个"馅饼"！

二、风雨马老师

今天，当镁光灯聚焦在马云身上，闪耀的光环笼罩在他的头顶时，他经常提醒人们："我是教师出身，曾经教过六年的书。"

那六年，他收获了最诚挚的友情，并为日后走上创业之路、成功之路积累了最宝贵的财富；那六年，他收获了最纯美的爱情，实现了日后为人所称颂的"人生伴侣+创业伙伴"之美丽梦想；那六年，是海博翻译社的磨难，让他一生都信奉四个字：永不放弃。

上天待马云总算不薄，终于在其接近而立之年时，为他绽放了命运的第一缕阳光……

1. 象牙塔里的幸福生活

1984年，20岁的马云终于以阿甘般的傻劲，跨进了大学的校门。从这时起，命运之神也开始眷顾他。

大学校园里的马云，如鱼得水。"并不十分用功"的他，却能稳坐英语专业的前五名。于是，他把更多心思花在学业之外，参加各种学生社团。

到1985年的时候，马云已经读大学二年级了，在六年前结识的那对澳大利亚夫妇的邀请下，他第一次有机会出国，到他们家里访问。而正是这次到国外的机会，真正改变了马云的观念。从那以后，那对夫妇几乎每一年都要到杭州来玩，在马云家里住上一到两个月，并把马云当做他们自己的孩子一样看待。不仅如此，在马云



念大学那几年，家里经济条件是很差的，而那对夫妇则伸出了援助之手，一直资助马云读完大学。

入学后不久，他就参加了学生会。结果，将往日“路见不平、拔刀相助”的气魄用于工作中的他，竟在学生会中名气大震。这名气，甚至扩大到杭州师范临近的高校中。

大学三年级的时候，马云当选为杭州师范学院的学生会主席，再过不久，他又登上了杭州市学联主席的位置。

当然，大学四年里，最让马云欣慰的，或许是在那方纯净的象牙塔里，他找到了可以与自己相守一生的人，也就是他日后的同事、人生伴侣兼创业伙伴——张瑛。

马云在大学一年级时就认识了张瑛，由相识、相知到相爱，两人共同走过了相濡以沫的日子。多年以后，张瑛一直默默地在背后支持、鼓励着马云，并最终与他相依相伴，成了他忠实的人生伴侣和得力的事业伙伴。毕业之后，他们很快就领了结婚证。

张瑛在后来曾这样回忆道：“马云不是个帅男人，我看中的是他能做很多帅男人做不了的事情：组建杭州第一个英语角，为外国游客担任导游赚外汇，四处接课做兼职，同时还能成为杭州十大杰出青年教师……”

许多年以后，马云回到母校杭州师范学院演讲。彼时的他，不仅是中国家喻户晓的知名企业家，还是母校的特聘教授。

面对自己曾经熟悉的老师和不熟悉的师弟师妹，他动情地说：“很多人认为创业就是为了赚钱，可是我创建阿里巴巴却不仅仅是为了赚钱，而是为了让自己以后有更多的经验教给学生。在大学教书的过程中我得到了很多东西，我爱教书。但是我想到中国经济的高速发展，在20年以后，我马云是否还能继续站在讲台上教书？因为大学生学习的不光是学书本上的知识，还有社会实践。不论我创业成功与否，将来我再回到讲台的时候，至少我会比大学里其他老师多一些经验。”

如今，马云的学弟学妹们常常这样感叹：“想当初，那赫赫有名的马云还在我们楼下的食堂待过，我们还躺在马云昨天的校园里睡觉呢！”

2. 意外惊喜

光阴似箭，岁月无情，大学四年在弹指一挥间，转瞬即逝。1988年，24岁的马云，

以优秀毕业生的身份，从杭州师范学院外语系顺利毕业。

此时的马云，已经不是五六年以前那个高考考场上的“常客”，也不是十几年以前那个因打架而让老师头疼的“差生”了。大学四年的潜心“修炼”，早已经让这个昔日的懵懂少年发生了脱胎换骨的变化，他现在是一个品学兼优、德才兼备的好学生。不过，24岁的马云，不得不面对的问题是：毕业之后，出路在哪里呢？

1988年，改革开放的歌声已经在古老的中华大地唱响十个年头了 。但是，这声音还是不够响亮，改革的步子迈得也不够大，旧体制向新体制的转轨，尚需时日。在那个年代，国家一手培养出来的“天之骄子”，只有一个选择：我是祖国一块砖，哪里需要哪里搬。

那一年，和马云同一届毕业的同学、校友，出路大致相同。他们既没有双向选择的意识，也缺乏自我选择的权利，清一色地服从国家统一分配。那一年从杭州师范学院毕业的500多名本科生，几乎清一色地被分配到各自家乡所在的中学去任教。

然而，24岁的马云，却在他的本命之年，得到了命运之神又一次无比慷慨的恩赐，他接到了一个无比意外的通知：经领导研究决定，拟分配马云同学到杭州电子工业学院任教……

这是一个足以让他的所有同学都羡慕得流口水的消息，即使对他自己来说，这幸福也来得太突然了。这真的是天上无端掉下来的馅饼吗？机遇，总是青睐有准备的头脑。

就在马云的派遣证发到手以后，院长亲自找到他，语重心长地说了一段话：“马云啊，你这个机会可是来得不容易啊，为了你的分配，我们可是没少费心哪。如今这个时代，有不少年轻人热衷于什么‘下海’经商，我希望你可不要随波逐流啊。你可要记住了——你肩上扛着的是我们杭州师范学院的牌子，你一定要给我好好扛下去，至少五年之内不能倒下！”

此时的马云，也许不会想到，为了遵守校长定下的这个“规矩”，他将在一方神圣的象牙塔下潜心“修炼”一个又一个春秋……

3. 海博翻译社的艰苦岁月

在杭州电子工业学院任教期间，凭借出色的英语水平和社会活动能力，马云很快



成为一名优秀的青年教师。

然而，他的骨子里似乎从来就不是一个“安分”的人，他也不可能安于一辈子做个围着三尺讲台转的教师。教师的确是个很伟大的职业，是太阳底下最光辉的事业，但是，马云觉得，“年纪太轻当老师不好，没有生活经验”。

对马云来讲，教师这个行当虽然不是心中所愿，他却也干得有滋有味。当然，他一方面是为了遵守自己与校长那个“君子协定”，另一方面也是“在其位，谋其政”的基本使命使然。

不甘于一辈子做一个教师，又不能飞出去，不安分的马云开始想办法折腾了。

从小就是在西湖边长大的，也是在那里练就了一口纯正的英语，马云想把这种学习精神发扬光大，推广“全民学英语”的运动。于是，当了老师以后，马云很快就发起了西湖边上第一个英语角，他自己还经常带领学生到那里“布道”。

而当时的杭州乃至整个国内，都欠缺英语人才，尤其是既懂语言又懂文化、贸易等知识的全能型人才。杭电最优秀的英语老师——马云，显然成了最抢手的香饽饽。

那时候，浙江做外贸生意的民营企业本来就很多，这些企业的老板，经常特邀马云做他们的专职翻译。但是，马云还有一个“五年的承诺”没兑现，不能离开学校，所以只能兼职去给他们做。

请马云的人很多，有时他一天能接到很多“订单”。渐渐地，马云感觉自己一个人根本做不过来，而同时他又发现了一个现象：自己身边的同事，尤其是一些退休的老教师，在家里闲着没事可干。

马云对自己的老师（有些也是老同事）很有感情，他们退休了之后，整日赋闲在家，不仅心理上感到莫大的寂寞和失落，而且经济上也很拮据，马云那时每月的工资还不到100元，相信他们的情况也好不到哪里去。

于是，细心的马云开始思考一个问题：能不能在杭州市成立一个专业的翻译机构呢？如此一来，既能减轻自己的负担，也能让那些老师或同事赚点外快补贴家用。

这种想法闪现在马云的脑海之后，他开始感到兴奋，犹如哥伦布发现了新大陆一般。

难能可贵的是，马云不像中国大部分年轻人一样，“晚上想想千条路，早上起来走原路”，对马云而言，很多想法是灵光一现，但不是昙花一现。马云一旦想做一件事，那是一定要做成了才肯罢休的。

1992年，马云和朋友一起在杭州注册成立了一家专业的翻译机构——海博翻译社，这是杭州第一家专业的翻译社。海博翻译社，在马云的创业历程中，不是最光辉、最灿烂的一页，却是马云试水商海迈出的第一步。

有一点我们不得不承认，步入而立之年的马云已经开始显现“敢为天下先”的气魄和勇气，正如他后来在中国互联网行业创下的许多“第一”一样。当马云的同事安于每月拿着固定工资，白天站在三尺讲台上，回家过着“老婆、孩子、热炕头”的稳定生活时，他已经开始为自己的理想和一颗不安分的心而穷折腾了。

海博翻译社的主要员工，除了马云和他的创业伙伴之外，主要由一些退休的英语老师兼职来做。

仍然是全职教师的马云平时要在学校给学生们上课，只有在课余时间他才有空打理这个翻译社。于是，在课余时间，马云四处活动，尽可能接更多的翻译业务。

然而，这个新成立的翻译机构并没有迅速为市场所接受。虽然很多场合都需要翻译，精通英语的人也确实有限，但这毕竟是杭州第一家翻译机构，精明的商人是不愿为不了解的公司买单的。因此，成立之初的海博翻译社经营举步维艰。成立后的第一个月，海博的全部收入为700元，而当时仅一个月的房租就是2400元。

这时候，周围好心的同事、朋友又开始劝马云“回头是岸”了。有人说：“马云，你真是犯傻了，安安稳稳地当大学老师多好，瞎折腾什么啊？”也有人讥讽和嘲笑他不知天高地厚。更要命的是，当初一起合伙创办翻译社的几个朋友这时也开始动摇了，他们甚至开始考虑让翻译社趁早“关门大吉”了。

马云却偏不信这个邪，在内心深处，有一种信念在召唤他，那是一种无比强烈的内心呐喊：一定要继续做下去，一定不能放弃，一定能熬过去，光明一定会来临的……

为了继续生存下去，马云开始寻找新的利润增长点。就在那大热天里，他一个人背着个大麻袋出发，从杭州跑到义乌、广州，四处批些小工艺品、小礼品，再一个人气喘吁吁地背回杭州……

混在一群小商贩中间，没人能看得出，眼前这个头发凌乱、瘦弱的年轻“小老板”，竟然是一名堂堂的大学教师、一位优秀的青年教师。

就这样，在马云的一手操劳和打理下，原本以接翻译业务为主的海博翻译社，一夜之间竟变成了“海博杂货店”：从鲜花到礼品，从袜子到内衣，但凡稍微能有些利润



的小商品，马云通通背回来卖。

一个堂堂的大学教师，就这样做起了“倒爷”。

此外，马云的“多元化”战线甚至一度拉到医疗领域，销售过一年有余的医药和医疗器材。而当时推销的对象，上至大医院，下至赤脚医生。为了能把货卖出去，他吃尽了闭门羹，遭尽了白眼。

日复一日，年复一年，马云的“倒爷”生涯持续了整整3年，就这样靠他卖小商品、推销医药赚来的钱，足足养了海博翻译社3年，才让这个原本早已是奄奄一息的翻译社奇迹般地起死回生。到1994年时，海博翻译社基本实现了收支平衡；1995年，开始逐步实现赢利。在海博翻译社实现赢利、业务开展走上正轨之后，马云就再也没管过它，放手给他那些老师来打理了。日后，凭着这股不怕吃亏、不怕吃苦的“傻”劲，马云的翻译社活了下来，并成为杭州最大的翻译社。而且，经营翻译社（其实就是卖杂货）并没有影响他的正业——在做这些事的时候，马云还是全校课程最多的老师。

如今的海博翻译社，正如马云当年所愿，已经成为杭州最大的专业翻译机构。时隔十几年以后，海博翻译社现任社长张红女士，在回顾当初的风风雨雨时，依然十分动情：“当大家开始都还没想到这个行业的时候，当大家都还没有看到这个商机的时候，马云首先想到了，他的想法都是具有前瞻性的。那时我们杭州没有翻译社，我们是第一家独立存在的翻译公司，大家都不看好，而且一开始也不赚钱，但马云坚持下来了，没有放弃。所以，我很佩服马云，他说的话会让你振奋，没有希望的东西在他看来也充满生机，他能带给他身边的人生活的激情。”

许多年以后，对经营海博翻译社的这段心酸经历，马云仍然引以为豪，他不止一次地告诫后辈的创业青年：“真正想赚钱的人，你必须把钱看轻。”而马云那种不轻言放弃的顽强毅力，更是被如今的海博翻译社当成了一种伟大的企业精神。当我们登录海博翻译社的网站时，首页上四个大字赫然在目：永不放弃。

这四个字，是马云亲笔题写的。



■ 马云为海博翻译社题的字——“永不放弃”

三、“触网”大洋彼岸

几年前，在上海有一个叫江南春的“文学青年”不经意间发现了“电梯里的小秘密”，灵光一现，他把“无聊”做成了产业，成了楼宇广告领域的龙头老大。

与才子江南春相比，杭州青年马云的经历要更为离奇、坎坷、辛酸：被黑帮分子持枪挟持，老虎机上赚得“救命钱”，西雅图之行换来“一网情深”，一拍脑袋纵身“跳海”……

安德鲁·格鲁夫说：唯有“偏执狂”才能生存。对青年马云而言，也大致如此。

1. 洛杉矶历险记

1995年年初，杭州市发生了一起涉外合同纠纷。当时，杭州市政府准备修建一条通往安徽阜阳的高速公路。这个项目是政府招商引资的一部分，需要引入一部分外资。后来，一家美国投资公司主动接触当地政府，同意合作。很快，双方就项目合作达成了一致协议：美方投资者出钱，工程完成之后，他们将从过路费用中享有一定的分成。这种投资修筑公路收取过路费用以偿还投资款的方式，类似于李嘉诚在深圳修筑梧桐山隧道的做法，不论在理论上还是在现实方面，都没有任何疑义和问题，即使在现在，也有很多市政工程都是以这样的方式进行的。

然而，工程进行了一年多之后，眼见就要到年底了，美方却迟迟没有按期支付合同金。在当时，为了修这条公路，上千名来自全国各地的农民工都在夜以继日地加班



加点，而他们微薄的工钱却迟迟没有着落。

于是，杭州方面便决定派代表去和美国方面沟通一下，去参加对方的董事会并调解纠纷。然而，此事非同小可，事关数千名农民工的利益，委派之人绝非等闲之辈可以胜任。

后来，有人向相关领导提议："杭州有个海博翻译社，老板叫马云，此人不仅英语水平一流，且擅长交际沟通，或可委以重任。"果真如此吗？

且说此时的马云，到1995年的时候，他的海博翻译社已经基本实现赢利。不过，作为海博老板的他，主要身份仍然是那个普通的穷教书匠，物质生活也没有什么实质性的改善。然而，钱没赚多少的他，却凭超强的活动能力为自己带来了不小的名气，通过经营翻译社开展业务的机会，他结识了许多国内外的朋友，也接触了不少杭州政界、商界的人物。在当时的杭州城，有人甚至称他是"杭州英语第一人"，知名度可见一斑。

再说那听了属下建议后的领导，闻此消息后顿时大喜，立即和马云预约面谈。

一番交流之后，领导竟被这个其貌不扬的小伙子所折服，无论是其出众的英语水平，还是不俗的口才。领导遂当场拍板，相中了这个"杭州英语第一人"！

就这样，31岁的马云，带着数千农民工的期待和政府的重托，两脚一抬，登上了飞往大洋彼岸的班机……

到了洛杉矶之后，对方绝口不提合同金的事情，却给马云安排了一场别开生面的"休假"。

他先是被安顿在一所极为富丽堂皇的别墅里，美味佳肴，应有尽有，就差香车美女了。随后，"董事长"菲利普先生特意安排了一个来自加利福尼亚州的大个子担当"导游"，全程陪同马云游山玩水。

两日之后，大个子见马云对游山玩水早已失去兴致，便提议道："Jack，你敢不敢去一个刺激的地方？"

此时的马云，正被他们的热情款待冲昏了头，随口答道："有什么不敢的，什么刺激的地方？"

大个子一拍手："好，跟我走！"

说罢，他拉着马云的手，飞奔而出……

走到马路上，大个子一个电话之后，很快有人送来了一张价值15美元的车票。

几分钟后，马云跟着这家伙搭上了一辆大巴——“发财巴士”。

那大个子要带马云去的“刺激”地方是哪里？全世界赫赫有名的“赌城”——拉斯维加斯！

在当时的洛杉矶市，为了吸引更多的游客前去拉斯维加斯玩赌，设有络绎不绝去往赌城的巴士。游客只需在各代理公司花15美元买张搭乘“发财巴士”的车票，到了赌场就可以凭票得到回赠32美元，其中包括一顿丰盛的自助餐券12美元、赌场筹码20美元。而大个子那张15美元的车票，正是从附近的代理公司订购的。

直到上了那辆“发财巴士”，马云方才如梦初醒：这是要去玩赌了！

那大巴开得是神速无比，还没来得及等“后悔莫及”的马云跟大个子反悔，“发财巴士”已经到站了。

且说这拉斯维加斯，原本只是到加州路上的一个绿洲，周围则是一望无尽的沙漠。

在这个沙漠环绕的地方，所有的注意力都被集中到热闹非凡的拉斯维加斯大道上。大道两边充塞着自由女神像、埃菲尔铁塔、沙漠绿洲、摩天大楼、众神雕塑等雄伟模型，模型后矗立着美丽豪华的赌场酒店，每一个建筑物都是精雕细刻的。

20世纪30年代，内华达州决定使赌博成为合法的事业，此令一出，几乎在一夜之间，市区的赌场纷纷成立，拉斯维加斯的“赌城”之名就此传开。到了“二战”以后，大型的度假饭店继之而起，经营赌场和娱乐事业，吸引了各方观光客，被一些人视作吃喝玩乐嫖赌的“人间天堂”。

马云和大个子出发时，已经是傍晚时分，到站之时，已是夜幕降临。夜晚的拉斯维加斯，灯火如织，地面被装点得比星空更璀璨。

在这个全世界最负盛名的赌城里，最常见的玩法有两种：一种是吃角子老虎机（slot machine），完全不需技巧，只凭运气的一种赌法。每次可投5分、1角、2角或1元，幸运的人只要一次大满贯（Jack Pot）就可赢得1万元以上，运气差的则可顷刻之间输去数百元美元。另一种玩法，叫“KENO”，它是一种纯凭机运的赌法，其方式和台湾的发票兑奖类似，不过是由赌客自行圈选号码押注。

那么，其中最小的赌法是什么呢？

当然是1美分的老虎机！按照这种玩法，需要按1000次，才能把10美元输完。当



然，这样就不是赌博，而是在玩电子游戏了。

不过，对此时的青年知识分子马云来说，他原本就没打算来豪赌。既然来了，那就玩玩这“电子游戏”也无妨。

那天晚上，马云决定下1美元的最大“赌注”！

当然，那加州大个子也没闲着，进了赌场，跟马云交代了老虎机的玩法之后，他便赶紧跑到另一处，玩起KENO了。撇下马云之前，他还说了句："Jack，good luck！"

不过那家伙似乎是怕马云逃跑一般，每隔几分钟便跑回来“巡视”一次，见马云仍在“艰苦奋斗”（吃力地按着那该死的slot machine），他便再接着回去玩。

再说马云，大个子走了之后，他就对着那台该死的老虎机来回地按着、敲着，却迟迟见不到好运……

不过，尽管运气不是很好，马云倒也是兴趣盎然，他可从来没见过这等花花世界。玩了几把之后，他就跟着大个子兴致勃勃地观看起赌场里的表演秀来。

在拉斯维加斯，游客们来到这个世界“赌城”不一定都是为了赌博。除了小赌一番，另一个重点便是观看各式的表演。大型的饭店均有夜总会、晚餐秀等表演，有些赌场也有表演秀，或以知名艺人为号召，杂以小牌艺人的表演，或为百老汇的音乐剧或戏剧。

就在观看表演的时候，马云发现了一个天大的秘密：那大个子腰间竟别着一把闪亮的手枪！

确认自己的眼睛没有看错之后，马云如梦初醒，早已没有观看表演的雅兴了。直到此时，他才顿悟到：要出事了……

且说马云那远在万里的杭州老家，也是山雨欲来风满楼。就在马云出发后不久，杭州有关方面就开始对那家参与项目合作的美方公司展开紧锣密鼓的深入调查。调查结果让他们大吃一惊：对方所谓的“投资者”居然是个地地道道的国际诈骗犯！

可怜的马云，势单力薄的他已经只身闯入“虎穴”了……

果然不出所料。刚刚从赌城回来后不久，“董事长”菲利普就跟马云摊牌了：要么跟我们合作，要么就去见上帝！

正如杭州方面的调查结论，这个所谓的投资公司是个十足的诈骗集团，想威逼马云加入他们的诈骗组织。而且，对方还跟他承诺：只要肯合作，报酬将会非常丰厚。

初来乍到的马云哪里见过这等阵势，从拉斯维加斯回来之后他就感觉事情大为不妙，什么见鬼的合作，赶紧回国要紧！然而，一切都为时已晚。

“董事长”菲利普见马云不肯合作，恼羞成怒之下，竟把马云软禁起来。接下来的一个月经历，马云真是彻底体会到匈牙利诗人裴多菲那首名篇：“生命诚可贵，爱情价更高。若为自由故，二者皆可抛。”

美国佬对他实行了一整套严密的监禁措施，那加州大个子这回也从“导游”变成了地地道道的“看守”“狱警”，晃着那把手枪威胁道：“听着，只许你老老实实，不许你乱说乱动！”

禁期持续了两天，其间马云想了各种逃脱的办法，一直没有成功。美国人也不是大傻瓜，何况是一群有江湖经验的黑帮分子。最后，无奈之下马云急中生智——答应做这个美国佬的“合作伙伴”。

于是，马云终于在惊恐不安中被释放。

在菲利普的授意下“刑满释放”以后，马云觉得那加州大个子还是个“不错的哥们儿”，便给了他一笔钱，让他帮忙订一张回国的机票。那大个子倒是乐于助人，拿着马云的钱就出去订票去了。回来后，他兴奋地告诉马云：“Jack，我已经给你预订好机票了，到了售票处你跟里面的人说你是来自中国的 Jack Ma，他们就会把机票给你了。”

马云感激涕零，卷好行李准备出发，临行前对这个与其共处了那么多天的大个子还深深拥抱了一下，依依不舍……

到了机场，马云照大个子交代他的，对着售票处的人就嚷：“我是中国的 Jack Ma，请把票给我。”

此言一出，里面的人无比惊诧地上下打量着这个“天外来客”，那目瞪口呆之状，唯有儿童们在看科幻片时才会出现——鬼才认识这个“中国的 Jack Ma”！

屋漏偏逢连夜雨。对于远在太平洋彼岸、只身一人闯荡洛杉矶的马云来说，他算是懂得什么叫做祸不单行了——好不容易才死里逃生，刚刚“刑满释放”，又遭如此不测。

垂头丧气的马云，孤零零地一个人被抛弃在机场的候机大厅里，愣愣地看着周围的人群，面无表情，不知何去何从。他一个人就这么围着候机大厅晃悠，如同一个无家可归的流浪汉……

转着转着，马云就转到了候机厅内的老虎机旁边，这倒让他眼前一亮。他一摸身



上的家当，除了那身西装，一共还有25美分。

还能有什么指望呢？赌一把吧！

反正也就这25美分了，权当是听天由命吧。

不过，他的运气似乎很不好，一次、两次、三次……按了20多次，居然还跟上次一样，一次都没命中。

到了按完第二十四次的时候，他是彻底灰心了，正要离去，却又觉得弃之可惜，何不玩完那最后一次呢？

他自言自语地说道："最后一次！"于是，他就按了那最后一次……奇迹发生了——他获得一个蔚为壮观的大满贯（Jack Pot）：25美分竟瞬间变成了600美元！

他可真是好命。这600美元，此刻俨然成了他的"救命钱"！

抱着这600美元，马云赶紧往售票处跑去……

显然，他是想买一张回国的机票。然而，他在那长长的队伍中就要盼到头时，突然犹豫了：政府委托的重任没能圆满完成，却被人骗得晕头转向、一塌糊涂，就这么灰溜溜地回国吗？

马云越想越觉得窝火，越想越不是滋味，"太没成就感了"，遂走出了买票的队伍……

坐在候机大厅的坐椅上，马云又开始琢磨何去何从的问题了。平静之后的他，突然想起一件小事：在国内时，一个名叫比尔的外教同事曾跟他提起过自己的女婿，说他女婿在西雅图和一帮人搞一个叫做"Internet"的东西。

至于"Internet"究竟是个什么东西，马云是一窍不通，比尔也是似懂非懂。不过，比尔讲这玩意儿的时候却让当时的马云热血沸腾，好像他玩过"Internet"一般。当时，他还跟比尔说："我觉得那玩意儿肯定是个好东西。"

为何不借这个机会去看看"Internet"呢？

于是，他火速买了张机票，直奔西雅图而去……

2. 西雅图的意外"触网"

到了西雅图，按照朋友给的地址，马云很快就找到了朋友的女婿——一个叫Sam的年轻人。年轻人Sam见了岳父的朋友远道而来，自然也是格外热情，与马云热烈拥

抱，此时的马云心中犹如见到了亲人，有一肚子苦水想倾吐。

二人先是一阵寒暄，马云把他在洛杉矶遇险的事情讲给 Sam 听，Sam 听得津津有味，竖起大拇指称赞马云："Very Smart！（绝顶聪明！）"随后，Sam 带马云去参观一家名为"VBN"的小公司。说是一家公司，其实就是两间小房子，里面坐着5个面对电脑屏幕不停敲击键盘的年轻人。不为人所知的是，这家叫做"VBN"的小公司正是硅谷乃至整个美国第一家 ISP（信息服务提供商）。

热情好客的美国小伙子 Sam 把马云带到计算机旁时，就出现了今天回味起来有些可笑的一幕：Sam 走到计算机旁，指着电脑对马云说："Jack，这就是 Internet，你可以在上面搜索任何你想看到的东西。"

瘦小的马云站在那个"可怕的大家伙"前发愣，直摇头："Sam，这玩意儿（电脑）得值多少钱啊？我不敢碰，万一弄坏了我可赔不起啊。"

幸好 Sam 善解人意，拍拍马云的肩膀说："Jack，你放心，没事的，这是电脑，不是炸弹，来，你试试看，它不会爆炸的！"

马云当时看到的电脑，是那个时代全世界最先进的386配置的 PC 机，按照当时的价位，应该在六七百美元，按照马云身上仅有的600美元，倘若弄坏了，是真赔不起。现在想想，这真像是一场荒诞派的现代喜剧，中国的"互联网之父"第一次见到电脑时竟然像看到炸弹一样而感到恐惧。

但那时的马云的确就是没见过，更没碰过这"该死的玩意儿"，听了 Sam 的一番话，他方才明白，虽然还有些半信半疑：这"该死的玩意儿"也许不像炸弹那般灵敏。于是，他小心翼翼地伸出那略显笨拙的右手食指，眼睛直勾勾地盯着键盘上的每个按键，一个字母一个字母地费力敲击着，屏幕上总算蹦出一个让这位号称"杭州英语第一人"的马老师感到既亲切又陌生的英文单词——"Beer"。

马云的这个"Beer"，是在雅虎的搜索框里输入的。也就是说，马云从见到电脑的第一天就认识了雅虎，真是前世注定的缘分，以至于日后马云自己创业（中国黄页）时，嘴边时常挂着一句话："做中国的雅虎！"

当然，在那间小房子里，包括 Sam 在内的6个年轻人肯定不会想到，他们面前这个黄皮肤、黑眼睛、长相"酷毙"的中国人，这个把电脑当成炸弹的门外汉，在10年之后竟"兴风作浪"，在整个互联网界激起阵阵狂风暴雨，让华尔街乃至全美国人民都



为之惊叹不已。

好了，扯得有些远了，还是把镜头再切换回来，说说那个该死的“Beer”给马云带来的意外发现吧。当时的雅虎是整个互联网上最先进的搜索引擎，马云把“Beer”输进去以后，先是眼前一亮：“好家伙，什么美国啤酒、日本啤酒、德国啤酒、法国啤酒，统统出来了！”

然而，也许是爱国情结太浓，这个小个子走到哪里都忘不了伟大的祖国，兴奋劲头一过，他就发现了一个令人失望的现象：洋啤酒都全了，怎么没有中国啤酒？

马云心想：难道是洋啤酒比中国啤酒更出名？洋人们只认识贵州茅台，不知道中国啤酒？

很快，他转念一想：就算在互联网上找不到中国啤酒，找到一个占地球人口1/5、陆地面积排名第三的“中国”，总还是没问题的吧？

于是，他又在雅虎的搜索框里输入了一个单词——“China”。结果，电脑屏幕上显示出两个冰冷的、不近人情的单词：no data（没有数据）。

在这看似神奇的、“该死的”互联网上，居然没有偌大的中国，这让有着强烈爱国情结和济世情怀的马云顿时感到震惊、失望、沮丧、不可思议……

收到“no data”的提示之后，马云陷入了深思。

和往常一样，瘦小的他在思考问题时，两个小眼睛总是不停地360°大转圈，右手喜欢捏着下巴，在那间不足20平方米的小房子里迈着小步来回走……

过了大约1分钟之后，马云突然拉住美国小伙Sam的双手：“Sam，我在杭州办了一家翻译社，能不能把它也搬到Internet上来？”Sam几乎不假思索地回答道：“Of course, No problem.（当然可以了，没问题啊。）”原来，精明的马云这时已经想到给自己的海博翻译社做推广了。

于是，按照马云的需求描述，这个小房间里的几位朋友开始忙活起来。几个小时后他们就做出了一个关于海博翻译社的网页，并挂到网上，留下一个临时注册的电子邮箱地址。当时，那个网页制作的水准，用马云的话形容，简直是“简单到丑陋”——没有图片，没有动画，也没弄今天五花八门的Flash广告，唯一有的就是寥寥几行干巴巴的文字说明（海博翻译社的简介），再加上“每翻译1000字收费××元”云云。

上午9点半，海博翻译社的主页挂在网上。Sam拍拍马云的肩膀：“Jack，说不定

很快就会有人要跟你谈生意了。”

马云半信半疑：“这玩意儿有那么神乎吗？”他显然没怎么当一回事，海博翻译社的主页挂在网上之后，马云就跟着 Sam 一起去逛街了。

第一次来西雅图，马云是该好好散散心了，尤其是经历洛杉矶那场惊心动魄的噩梦之后，他更是倍感生命诚可贵，自由价更高。管他什么“Internet”，他头脑一热便跟着 Sam 出去逛大街了……

中午12点，马云一个人回到 Sam 为其安排的住处。自下了飞机之后他就没休息过1分钟，又跟着 Sam 疯玩了一上午，他累得筋疲力尽，是该好好休息一下了。

然而，他刚刚躺下，床边电话铃就响了，马云一惊，不管如何先接了再说吧。电话那头传来一个急促而兴奋的声音：“Jack，你快来看，有5封给你的 e - mail！”

电话是 Sam 从 VBN 公司打来的。放下电话，马云随便套了件衣服，撒腿就往外跑，往 VBN 公司赶去……

他跑回去打开自己的 e - mail 一看，大吃一惊：“好家伙，还真有这么回事！”那些发给马云的邮件，有来自美国的、日本的，也有来自欧洲的，有机构，有公司，也有当地留学生。其中一封信上甚至这样写道：“这是我们发现的第一家中国公司的网站，你们在哪里？我们想和你们谈生意！”

方才还抱着半信半疑态度的马云，这回是彻底相信这玩意儿的魔力了，他开始感到激动、兴奋、欣喜若狂！

敏锐的商业直觉告诉他：这玩意儿有戏！

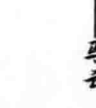
马云的脑海中闪出一个念头：回国创业，做 Internet！他当即对 VBN 公司的朋友说：“我们合作吧！你们（VBN 公司）在这边负责技术，我回国去做企业，开发客户，做宣传推广！”

VBN 公司的朋友答应了，不过很是纳闷，这个小个子中国人难道也想做 Internet？

第三章　创业时代：在黎明前摸索前行

很多时候创业者因为自己搞不清楚而不去创业，实际上等你搞清楚以后就更不会去创业了。

——马云





一、起步杭州城

几乎所有的学者、专家都承认，互联网是中国历史上自改革开放以来第一次完全依靠市场力量产生的一个巨大产业，从诞生之日起它就几乎完全由本土的民营企业领导。幸运的是，在这股伟大的“数字化浪潮”中，马云起了个大早。

从起步上说，中国黄页与美国的雅虎几乎是同时代的领跑者。然而，它们的命运却截然不同：一个已销声匿迹，恰似一江春水向东流，奔流到海，永不复回；另一个却如日中天，成为整个行业的“鼻祖”，开创了世界互联网史上最早的“雅虎模式”。与人们对杨致远这个雅虎“酋长”动辄冠以“华人世界的比尔·盖茨”之名不同，马云这个中国的“互联网之父”却绝少得到“正名”。当然，纵横十余载，“网海”两茫茫，我们并不能因此而否定马云在中国互联网史上的先驱地位。

1. 横空出世的黄页

1995年4月，当马云从西雅图回到杭州时，他身上还多了一个“宝贝”，也就是那台386的笔记本电脑——英特尔的芯片，最高性能的配置，这是当时最先进的PC机了。

这“意外的所得”从何而来？答案是：在拉斯维加斯的老虎机上。托洛杉矶那个加州佬的“福”，在拉斯维加斯马云用25美分换来了600美元，买了一张去西雅图的机票，在那里待了两个星期又花了一些零头，再买一张回国的机票，剩下的钱正好够买一台386电脑。从杭州下飞机时，马云身上只有一元钱！



回到杭州的当晚，马云就迫不及待地干了一件“大事”，他宴请平时交情最深的24个朋友，其实是请他们到他家里“开会”。我们暂且给这次会议定一个颇有意思的名称——“24人大会”。

等到24个人都到齐了以后，面对“满满一屋子的人”，马云又开始“神侃”了：讲洛杉矶被“绑架”的传奇经历，讲拉斯维加斯当“赌王”的经历，讲西雅图“触网”的见闻……

讲了一大堆之后，见大家的兴致被提起来了，马云便拿出他的“宝贝”（那台386笔记本电脑）给大家展示：“看，这就是全世界最先进的电脑，很贵的，花了我好几百美元呢，钱还是我在拉斯维加斯的老虎机上赢来的……”

看大家盯着这个宝贝目瞪口呆、面面相觑的“傻样”，马云心里很得意：这群“土鳖”，不比我在西雅图第一次看到电脑时强多少！

在大家崇拜的目光下“炫耀”了一番之后，马云又开始大谈特谈互联网：谈它的神奇，“比电话还神呢，轻轻一点就能到达地球上任何一个地方……”；谈它的光明前景，“这东西在中国绝对有戏，人家美国早就开始搞了……”

马云神侃了两小时之后，朋友们听得稀里糊涂、云里雾里，不过倒也听得津津有味。那帮人做了那么多年生意，真正出过国的还真没有，反正来也来了，就听马云“忽悠”吧，管他是真是假呢，图个新鲜吧！

讲到最后，要作总结时，马云看了大家一眼，然后郑重其事地说：“我现在就准备辞职开始做这个企业了，这个企业叫做‘Internet’！”——说这句话时，马云态度之坚定，目光之坚毅，不比刘胡兰大义凛然就义时逊色多少，一副“视死如归”的表情。

马云的演说能力和“洗脑”本事向来都是一流的，也是6年的教书生涯里历练出来的。平时，在一起玩也好，一起做事也好，朋友们都习惯了听他的“号令”。然而，就是这一次，马云的演说“失灵”了——对他要做这个“Internet”的想法，朋友们的反应出奇的一致：不感兴趣，坚决反对！

而他一番慷慨激昂的演讲换来的结果则是，满屋子的24人（不包括马云的夫人张瑛）中，23人反对，1人赞成！

大家都觉得，马云的这些想法完全超出了正常人的思维范围，“太离谱了”。而且，听他讲完Internet后，朋友们一连问了5个问题，他竟然吞吞吐吐了半天1个也没回答

上来。他可真是“哑巴吃黄连”：我自己都搞不懂什么见鬼的“因特耐特”，你们干吗还问我？

见此情景，朋友们更是给他泼冷水。一个朋友说：“这玩意儿太邪了吧，政府还没开始操作的东西，那可不是我们能干的，也不是你马云能干的。再说，你也不是很有钱，有个几千万的资金……”这话倒也在理，一个每月工资不到200元的教书匠，做一个政府都没开始操作的玩意儿，那不是“瞎掰”是什么？搞不好到最后还会赔了夫人又折兵。

当然，朋友们反对的仅仅是马云要做的那个叫“因特耐特”的“鬼东西”，而对于马云想创业的想法，大家还是比较支持的，有人提议：“马云，你开酒吧、开饭店，办个夜校，都行。要是你没钱，我们借给你，就是干这个绝对不行……”

对马云而言，他总算明白一个僵硬的现实了，那就是——无论如何，他也说服不了这些“顽固的家伙”。

倍感失落与遗憾的马云，在经历了那个并不愉快的晚上之后，仰天长叹：燕雀焉知鸿鹄之志！

不过，24人中23人都反对，但还是有1个人表示支持的。当时，那个人只说了一句话：“你要是真的想做的话，你倒是可以试试看。”说这句话的人，让当时的马云在极度失落中感激涕零。那么，这个人又是谁呢？他的名字叫何一兵，是马云在杭州师范学院时就认识的大学同学，自动化专业出身，搞过芯片设计，还会编程；大学毕业之后，何一兵被分配到杭州电子工业学院自动化系任教，于是他又成了马云的同事。从求学到教学，何一兵与马云建立了牢固的友谊。遗憾的是，若干年以后，因为观念上的分歧，他们分道扬镳、各走一方。



■ 中国黄页早期的创业团队

再说那天晚上的“24人大会”，其实马云本来没打算请何一兵过来，因为他跟自己一样也是个教师，而马云主要是想找那些做生意的朋友合作的。不过，或许马云自己都没想到，关键时刻，何一兵坚定地站在他这边。我们



不得不承认：在这个世界上，真理往往掌握在少数人手里。

有了何一兵的支持，在那次“24人大会”之后，尽管遇到的阻力远远大于动力，马云还是决定：一定要做Internet！一周以后，马云跟妻子张瑛商量之后，正式决定创业。

创业的第一步便是筹集资金，凑钱的过程让人倍感心酸：马云和妻子拿出了6000元的全部家底子之后，又变卖了一些家当，跟妹妹妹夫等亲戚借了4万多元，加上海博翻译社办公家具的折价又凑了3万元，这样前前后后凑了8万元自有资金。

然后，何一兵出资1万，另一个叫宋卫星的朋友又出了1万元现金。这样加起来，一共是10万元。

数日之后，在马云、张瑛、何一兵组成的“创业三人组”的一手操持下，在杭州的一个普通住宅小区的民房里，诞生了一家小公司，这便是马云亲手创办的第一家互联网公司——浙江海博网络技术有限公司。海博公司以在线工商企业名录的形式在网络上运营，这便是中国有史以来第一家真正意义上的商业网站——中国黄页。

从此，中国互联网历史上最具里程碑意义的新篇章，在1995年4月的“人间天堂”——杭州，正式拉开了帷幕……

2. 走遍杭城的推销员



■ 黄页核心团队，右为何一兵

1995年5月9日，中国黄页（http：//www.chinapages.com）正式上线，这就是中国互联网历史上第一家商业网站。

麻雀虽小，却五脏俱全。尽管只有10万元的注册资本，可中国黄页公司一开始就是股份制企业——4个股东，3个创办者：马云夫妇出资8万，占80%的股份；宋卫星出资1万（宋卫星不参与企业具体经营，相当于“天使投资人”），何一兵出资1万，宋、何二人各持有10%的股份。

公司成立以后，马云任总经理，何一兵任副总经理，三人的分工大致如此：马云、何一兵是“外勤”，负责跑业务；张瑛是“内勤”，负责给客户发e-mail。

第一个吃螃蟹的人总是孤独的，一个崭新的商业模式在早期必定是寂寞的，这是不可逃避的宿命。

1995年4—8月，正是中国黄页的初创时期，也是公司最艰难、最凄惨的时期。

初创时期，中国黄页的状况可以用四个字形容：一穷二白。公司开办时，只租了一间居民房用作办公室，办公室里唯一的设备就是马云从美国带回来的那台386电脑，这也是一个互联网公司必备的工具。而且，当时租借的办公室是要预付一年房租的，对于仅有几万元启动资金的黄页来说，这又是一笔大开支。于是，马云把房租付完以后，5万元的启动资金只剩下6000元了。

此后，资金匮乏的问题就一直困扰着这个年轻的公司。最凄惨的时候，公司的账上只有200元的现金，窘迫之程度可以想象。

而且，公司刚一成立就陷入困境，让原本就势单力薄的马云感到雪上加霜。一方面，资金严重匮乏，长期处于“贫血”状态；另一方面，黄页的业务局面却迟迟打不开。

当时的中国黄页，是中国第一家商业网站，上线以后就出现了“冰火两重天”的尴尬局面：一方面，远在海外的华人，在得知中国也有了自己的网站以后，他们纷纷致函向马云表示祝贺，这给了马云莫大的鼓舞；然而，另一方面，国内的企业却对Internet闻所未闻，尤其是一听说要让他们花钱买那个看不见、摸不着的东西，老板们像见到了洪水猛兽一般避之唯恐不及。

在这样的背景和环境下，为了更有效地推广互联网，更有效地针对目标客户，而不至于陷入“眉毛胡子一把抓”的尴尬境地，马云决定采用中国生意人惯用的套路——“兔子先吃窝边草”，先从身边的亲戚、朋友开始做起，以点带面、逐步拓展。

马云在杭电任教时，除了教英语外，还教授另外一门课程——国际贸易。当然，主要是外贸英语方面的知识。马云除了在自己的学校教授这门课外，还在杭州专门的夜校排有课程，而学员通常是一些中小民营企业的老板。这样，利用在夜校上课的机会，马云结识了不少做企业尤其是外贸生意的朋友。平时，除了给他们上课以外，大家还经常在一起聚一聚，马云跟这些人也早已经打成一片了。

俗话说，“物以类聚，人以群分”，什么样的人交什么样的朋友，这似乎也是注定了的。平时，马云跟这些朋友都是以诚相待，从来不玩儿虚的，也不因为自己是个知识分子便与这些沾满铜臭味的生意人刻意保持距离。交往时间长了，大家也信得过马

云的为人，尊敬这位马老师。现在，马云自己要创业做生意了，出于朋友义气，大家也愿意伸手帮他一把。

于是，在1995年4—8月那段时间，马云几乎把所有做生意的朋友、朋友的朋友，都当成了自己的“猎物”（客户），他们的电话也都快被马云打爆了，朋友们一听到是马云的“骚扰”电话就叫苦不迭。



■ 1995年中国黄页创业时期的马云、张瑛夫妻二人

由于中国黄页初期是和美国西雅图的VBN公司合作的，租用对方的服务器，因而利润上也要跟他们分成，按照“四六开”的比例分配。当然，中国黄页占四成，美国VBN公司占六成。当时，美国合作伙伴的服务器租金不是很昂贵，但制作网页的人工费用很高，直到后来马云得到一员大将——李琪，才跟美国“资本家”中断了合作，开始自己做网页，自己做服务器。

中国黄页的运营模式是什么？

实际上，这幅原始的商业蓝图早在西雅图“触网”时马云就已经想好了。首先，他要向身边的朋友们描述Internet的伟大前景，说服他们，让他们的企业上网，搞定了之后就跟他们要企业的宣传资料，然后海博翻译社负责把这些中文资料翻译成英文；随后，马云通过EMS速递将这些资料寄到美国西雅图，交给美国的VBN公司，再由美国方面负责将这些企业的homepage（主页）做出来，并上传到他们的服务器上；最后，VBN公司再将做好的homepage用彩色喷墨打印机打印出来，通过UPS快递将资料寄回杭州。

至此，这个今天看起来效率低到极点的商业流程总算走完了。等资料（英文的homepage）从美国传过来以后，马云就将这些网页的打印稿拿给朋友看，并告诉他们这些东西在Internet上都能看到。但是，为了能让人们接受这种新鲜的东西，马云在最早期还是先让他们体验了一顿免费的午餐。

中国黄页上的第一个网页，就是马云当初创立的海博翻译社，这个网页是在美国的西雅图就做出来的。而接下来做的几个网页，都是马云身边朋友的企业，开始也都是免费，只有一家朋友企业象征性地给了6000元。

其实，马云心里很清楚，朋友再多也是有数的，也不是万能的，即使所有的朋友都被“宰”完了，他们的市场也是有限的，发展常规客户才是硬道理。

在杭州，由于互联网的不为人知，马云不得不承担起宣传和普及互联网的重任。没钱作广告，他就挨家演示、游说。那个时候的马云，名义上是总经理，其实他就是个推销员，跟当时上街推销保险、保健品的那些“令人讨厌的业务员”没什么两样。只不过人家保险业务员（代理人）是以签保单为终极使命（甚至都没考虑过将来要赔付的事情）；而马云则不同，他既要推销自己的中国黄页，同时，更要做在杭州、在中国普及互联网的“志愿者”。

一位曾在大排档里见过马云的老乡，曾这样描述他当时见到的马云：喝得醉醺醺的，手舞足蹈地和一大帮人神侃、瞎聊，一点也没有杭州男人安静、稳重的风范……

后来，一个朋友跟马云说起此事，让他注意一下自己的“仪表”，好歹也是个总经理，马云却毫不在意地说：“我有一副天生的好口才，为什么不能在大街上宣传我的公司？”



■ 1995年中国黄页为雅士达公司做的宣传网页

中国黄页的第一个付费客户，是杭州的一个四星级宾馆——望湖宾馆。当时的望湖宾馆，其老板正是马云的朋友，所谓“商道即人道”，这也是马云一直信奉的商业信条。为了做成这个单子，马云是跑断了腿，说破了嘴，好说歹说，人家总算买了马云这个面子，终于同意签了这个单子，数额是2万元。

中国黄页的第一任总策划，是此时正在浙江大学任教的俞晓鸿，俞老师至今还记得拿到中国黄页第二笔网站收入时的情景。当时，他们要做的客户是一家主要生产衬衫等真丝服装的杭州本地民营企业——雅士达公司。俗话说，“精诚所至，金石为开”，经过马云等人一连数日不知疲倦地奔波，雅士达公司终于签单了！

在一个烈日当空的中午，俞晓鸿带着马云的夫人张瑛，踩着自行车，准备去这家公司收钱。那2万元，是黄页第一笔名副其实的网站收入。



俞晓鸿和张瑛大汗淋漓到了雅士达公司，却遇到一个大难题，对方的财务问他们："这付给你们的支票上该如何写啊？"

这倒难住了俞、张二人，财务见他们不懂，便跑去找他们老板。有意思的是，老板竟也不知该如何开这张票。

在当时的杭州，大部分人连"网页设计费"是什么都搞不清楚，有人甚至将其与装修设计混为一谈。至于"网页设计费"这样的说法，更是闻所未闻。

这时，雅士达的那名财务突然灵机一动，跟老板提议："要不咱们就开成'咨询费'得了，反正他们公司也是搞咨询服务的。"

此议一出，双方一拍即合，众人皆称"好"。于是，黄页历史上的第二笔网站收入，便以"咨询费"的名义画上了圆满的句号。

当然，即使是区区2万元，马云的中国黄页最多也只能拿到8000元的"咨询费"，大头儿还是被"坐收渔翁之利"的美国公司剥削了。

通过多方努力，笔者最后找到了这张1995年由中国黄页做的网页。在今天看来，它简直太普通了，普通到丑陋的程度。但是，这张网页的意义绝不仅仅在页面是好看还是丑陋的层面上。而那区区2万元，相比今天阿里巴巴每天"纳税100万"的业绩，简直是九牛一毛，但这是中国黄页第一笔真正意义上的网站收入。最重要的是，这是中国黄页自成立以来第一次真正意义上的业务突破，也第一次向公司3个创始人证明马云臆想出来的这个史无前例的商业模式是"有戏的"。

还有一次，为了做成当地一家企业的生意，马云一连跑了5趟。但这家企业的老板总是怀疑电子商务是个"骗鬼的东西"。为了说服他，马云为这位老板收集了大量有关电子商务的资料，一遍又一遍地向他介绍和讲解电子商务这种崭新的商业模式，并告诉他"在网上作广告比在其他媒体上作广告有更广泛的效应"。

然而，任凭马云费尽口舌，这位老板还是将信将疑。面对这块难啃的"骨头"，马云依然没有放弃，临走的时候，他要了一份该企业的宣传材料。数日以后，他抱着一台笔记本电脑又杀了回来。当这位老板看到了电脑上清晰显示着自己企业的网页时，终于"无奈"地开出了支票……

初创时期的每一笔业务几乎都是如此艰难。随后，马云又艰难地陆续敲开了钱江律师事务所、杭州第二电视机厂等单位的大门……

3.“骗子”与被骗

从下海的第一天开始，马云就注定会被舆论和业界相继冠以“疯子”“骗子”“狂人”之名。“疯子”之名，是最早出现的，始于那次“我要做Internet”的“24人大会”上；“狂人”之名，还要再往后延迟数年之久；“骗子”之名，正是始于推销互联网和黄页的时代。

中国黄页草创时期的前4个多月里，也就是1995年4—8月，马云面临一个非常尴尬的难题：他要向人们兜售的，是一种看不见、摸不着的东西。

在互联网这个新鲜事物刚刚传入中国的早期，人们到底对它了解多少？为了解释这个问题，我们可以先看一个当时行业内广为流传的笑话：一个互联网公司的销售人员到一家公司去推销业务，找到了公司的两位老总，并给他们讲了一大堆互联网、电子邮箱方面的知识。一位老总听了半天似懂非懂，便问道：“你们说了做网站页面的正面，我想看看这反面有什么东西。”另外一个老总也疑惑地说：“你说我可以有三个邮箱，那我把一个邮箱放在办公室，一个放在家里，还有一个往哪里放呢？”

这就是互联网早期在中国的困局，除了专业的从业人员，门外汉几乎就是“网盲”。事实上，在马云创立黄页的1995年，也没有多少从业人员，在杭州，他是第一个吃螃蟹的，甚至比远在北京的张树新还早两个月，可谓是“前无古人”。当然，历史总是富有戏剧性：马云和张树新既是最早的开创者，也是最早的出局者。出局的原因很简单——生不逢时，只不过马云的生命力更旺盛，而“张女侠”却从此淡出网络“江湖”了。

对于Internet到底是什么的问题，普通百姓不理解倒也无妨，但最关键的问题是——商人、企业的老板也不理解。而马云又恰恰把互联网当做一个生意来做，把推销Internet当做义乌、慈溪的小商品一样来卖。问题的症结就在这里——顾客会轻易为一种看不见、摸不着的东西买单吗？

显然，仅凭着几份美国寄来的打印纸和一个越洋电话，马云并不能让所有的客户信服。于是，很多人都怀疑马云是个骗子。他们认为，这些打印纸上的东西，仅仅是马云自己在电脑上制作出来的，根本不在他所描述的Internet上。

实际上，即便是在杭州望湖宾馆、杭州电视机二厂等单位成了中国黄页的第一批客户之后，他们对马云和他宣传的互联网还是持怀疑的态度。当时，马云把这些单位免费搬上网以后，效果还是很明显的，而且这些客户不久以后就收到了来自国外的电



话或传真询问。然而，由于他们不能亲眼所见，看到自己的企业在互联网上，所以他们不认为这些来自国外的传真、电话与黄页的宣传推广有必然联系。

那时候，还发生过一件颇有“文字狱”色彩的事情，让马云感到哭笑不得。当时，为了照顾国人英文水平的参差不齐，从一开始他就把 Internet 直接翻译成了一个中文名字——“因特耐特”，尽管老土了些，倒也算地地道道。结果，在一次外出游说时，居然有人警惕地问他：“你说的‘因特耐特’，跟《国际歌》里的英特耐雄奈尔是什么关系？”

尽管马云是真诚的，在老老实实做生意，在不辞劳苦地义务宣传互联网，但他还是不能被人理解，还是一次又一次地被人当成骗子。

马云心里非常委屈，但他只能等，等待上苍给他一个“洗冤”“平反”的机会。而上苍也绝非虚幻的“救世主”，它是不可逆转的互联网大势，是中国一部分先知者的觉醒。

1995年7月，在原邮政部电信总局（当时是中国最高的电信主管部门）的批准下，上海率先在中国内地开通了44K的互联网专线。从那时起，杭州城里一个比窦娥还冤的小个子以及他的一帮伙伴们，总算看到了一丝黎明的曙光。

就在上海44K专线开通的一个月之后，在杭州西子湖畔一间普通的民房里，中国互联网历史上最具标志性意义的一件事，将在此时此地拉开它迟来的序幕。

那天，杭州明珠电视台的一台摄像机对准了这间民房，拍下了这历史性的一幕：

黑暗的屋子里，小个子马云摆弄着一台486笔记本电脑，旁边站着的是望湖宾馆的老总和明珠电视台的记者。在人都到齐了以后，马云开始用长途电话拨号到上海电信——大约过了五分钟后，电脑联网成功！

接着，马云打开 Mosaic 浏览器，敲入了一行让当时大多数人都感到如“天书”般的英文字母——“http://www.chinapages.com”。

三个半小时之后，网页下载完毕，电脑屏幕上出现了一幅让在场的人都感到熟悉而亲切的宽大画面——杭州望湖宾馆的主页……对马云和黄页的伙伴们而言，这三个半小时，比三天、三个月似乎更为漫长。

指着从美国西雅图传回来的图片和简介，马云对在场的所有人尖叫：“看哪，这就是我们的网页！望湖宾馆的网站！”

客户兴奋了，来宾兴奋了，记者兴奋了，但最兴奋的还是马云和他的伙伴——经过四个月的煎熬，他们终于从网上亲眼看见了自己的网页，终于摆脱了“骗子”的骂名！

刹那间，委屈和幸福的泪水，从这些年轻人的眼眶中喷涌而出……

电视镜头上的真实一幕，让杭州人总算相信了马云，相信了Internet不是个骗人的、莫须有的“鬼东西”。然而，对马云和他的伙伴们而言，万里长征仅仅走完一小步而已，爬完了雪山，还要过草地，还要四渡赤水河、飞夺泸定桥。

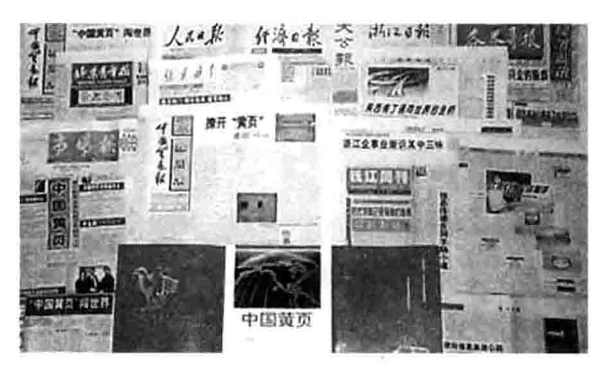
这种信任所带来的知名度也仅限于一个小小的杭州，而当时的中国黄页已经开始在外省拓展业务，所以怀疑马云是骗子的也不仅是杭州的客户。后文我们还要讲述，当马云第一次北上到京城游说中央各部委和新闻媒体时，仍有人怀疑他是骗子；甚至当上海、杭州开通了互联网业务后，马云带领团队在那些没有开通的省市拓展业务时，当地人还把他当骗子；一直到1998年网络潮起，马云才最终彻底摆脱“骗子”的罪名。

当然，说马云是骗子的人，到后来肯定会感到抱歉和愧疚。在1995年那个时候，互联网上能看到的中国网站寥寥无几，而中国黄页的“企业名片”优势是显而易见的。同时，这种优势让上网的企业受益匪浅，经营状况也发生了明显变化。

前面提到的望湖宾馆，既是中国黄页最早的客户，同时也是中国最早实现上网的宾馆，又是当时全世界各地的人们在网上所能看到的唯一的中国宾馆。1995年，世界妇女代表大会在杭州召开，当时的许多世界妇女代表到杭州后，还专程过去看看望湖宾馆。

再比如，钱江律师事务所上线之后，由于在网上留了老板的家庭电话，于是，戏剧性的一幕出现了——那位一开始还抱怨业务冷清的老板，此后却经常“苦恼”了，“半夜三更，老是有人打电话到家里谈业务”。

1995年8月之后，黄页的处境开始逐渐好转。媒体也开始争相报道马云和中国黄页，比如《中国黄页闯世界》。再加上后来做的“金



■ 1995年北京、杭州各大媒体相继报道中国黄页



鸽工程”一度惊动美国参议院，马云在杭州百姓和政府心中也算是个有名望的人了。而名气带来的直接效应，就是中国黄页的业务局面开始打开，亏损的坚冰也逐渐被打破。越来越多的媒体对中国黄页表现出浓厚的兴趣，尤其是《人民日报》《中国贸易报》《杭州日报》等一些大报相继对中国黄页予以报道后，中国黄页发展势如破竹，代理商遍布全国。

看起来，命运似乎向屡不得志的马云绽放了一缕灿烂的阳光，总算给了他一个深情的拥抱，然而，命运却时常喜欢捉弄这个男人，他脸上那激动的泪水还没擦干，厄运已经悄悄地降临了……

1995年9月的一天，突然有五个来自深圳的生意人（马云称他们是“大老板”）来到杭州。经人介绍，这几个“大老板”很快找到了马云，希望能跟中国黄页合作，号称可以做中国黄页在深圳的全权代理商。他们开出的价码很诱人，一次性就出资20万元。

如果真能合作成功的话，深圳老板开出的条件无疑是极其优厚的。在中国黄页的草创时期，最缺的莫过于资金的支持。没有运营资金，就没法广泛拓展业务，就没法做大规模宣传、推广。所以，如果说马云的创业生涯中也曾产生过“有奶就是娘”的想法，这大概是唯一的一次。于是，送上门来的好事自然让马云喜出望外，甚至有些“感激涕零”：终于碰到“识货”的“伯乐”了。

然而，刚刚30岁出头的马云，到底还是缺乏老到的“江湖”经验。仅仅凭着这几个深圳“大老板”的口头承诺，连个像样的书面协议都没有，马云就把“底牌”露出来了——他将中国黄页的核心商业模式、技术精髓一股脑全都给搬出来了！

同时，为了让几位老板满意，也为了展示其团队做事的高效率，马云还专门挑选了中国黄页的几位骨干技术人员，马不停蹄地飞到深圳。到了深圳之后，一下飞机，那帮工程师就开始忙活了，昼夜不停地为人家架构、设计、开发系统。

深圳的项目做得很漂亮，几位“大老板”终于满意了，同时，他们还告知马云：三天以后飞到杭州跟中国黄页签合同。

于是，马云在杭州怀着满心欢喜开始等待“好日子”的到来。如果合同顺利搞定，这大概是中国黄页创办以来他做得最大的“大单”了，他甚至开始想如何花那20万元的资金了……

三天三夜过去了，深圳方面依然杳无音信。

马云有些坐不住了，便打电话给对方，对方却一直支支吾吾，以各种理由搪塞，签合同的时间也一拖再拖。马云虽然着急，却也学会自我安慰了：好事多磨，人家那么大的老板，那么大的公司，肯定会很忙的。

终于，又过了几天之后，前方传来“捷报”。那几个“大老板”，刚刚在深圳高调召开新闻发布会，宣布自己的企业已经成功上网并成为一家商业网站，而对方演示的网页与系统，与中国黄页的一模一样！

直到此时，马云才如梦初醒：上当了！

的确，他是被人家当猴耍了，自己连同伙伴们就这样给人家当了回“义务苦工”，居然一分钱也没得到。

刚刚洗清骗子的罪名，就遇到真骗子了，真是“李逵撞上了李鬼”，一波未平，一波又起。

提起那次被骗的经历，马云感到心酸：“当时真受不了，但我还是把它扛下来了。”

那么，那几个号称“大老板”的奸商又是何种结局呢？

在若干年后的一次演讲中，马云曾提及此事：“我认为做生意最重要的是讲诚信，刚开始创业时，我被几个深圳老板骗得晕头转向，人家把你当3岁小孩耍。可是今天我马云的企业还在，并且活得很好，而那几个人连同他们的企业早已销声匿迹。”

情理之中，预料之内。

4.“十八罗汉”

1996年年初，杭州一场招聘会现场，人头攒动，热闹非凡。

一个愣头愣脑的学生想凑凑热闹，挤了进去，他走到一个人数不多的公司面前，想咨询一下。而这家公司就叫“中国黄页”，负责面试工作的，是它的技术总监——何一兵。这个学生又是谁呢？他就是阿里巴巴大名鼎鼎的李琪。那年，李琪刚从中山大学计算机系毕业，回到家乡杭州探亲，无意中看见了这场招聘会。

这次是中国黄页第一次大规模招新人，当时，它的业务规模已经逐渐扩大。就是在那场招聘会上，亲自参与那场面试的黄页技术总监、副总经理何一兵，立马相中了



技术扎实、严谨、务实的李琪。几天之后，李琪就到中国黄页去上班了。那时候，马云还在外地出差。

不久，何一兵率中国黄页的一批技术人员到上海参加一个培训班，在那里，李琪才第一次有机会看到同事们常跟他提起的马总。李琪个头不高，看长相就给人一种憨厚的感觉，站在人堆里一般不会太引人注目。当时事务缠身的马云，也只是注意到公司里多了个“小个子”，主动上前打了个招呼：“你是新来的员工吧？欢迎你，好好干！”

李琪虽然长相普通，也不太爱说话，但非常喜欢钻研技术，他的技术天赋也很快在公司里凸显出来。加入中国黄页不久的他，很快成为一员干将，并融入了中国黄页的氛围与团队中。后来，马云去美国出差（当时中国黄页的服务器在那边的 VBN 公司），便把已经是中国黄页技术骨干的李琪一起带上。在那里，他们一起参观了中国黄页租用了一年多的服务器，并到硅谷考察，参观了当时蒸蒸日上的网景、雅虎等公司，接触到了许多国内没有的新东西、新技术。

在当时，相比美国，相比硅谷，互联网对中国仍属于新鲜事物，但这个新兴产业的技术含量并非有多么深不可测，只是对计算机、信息技术等的拓展应用而已。这些新技术，对门外汉马云而言，也许是隔座山；而对计算机科班出身的李琪来说，仅仅是隔层纸。

回到杭州以后，李琪立即着手建设中国黄页自己的网站和服务器，并很快做出了中国黄页自成立以来自主开发的第一个页面。日后，马云回忆说：“现在再看看当时那个网页，真是丑得要死，但那是我们自己做的，大家都很兴奋。”

另一个要提到的大将，是孙彤宇。1995 年下半年，正在杭州一家小广告公司上班的孙彤宇，在报纸上意外发现了一篇报道——《中国黄页闯世界》，广告人的敏锐直觉告诉他：“这有可能是个大客户。”放下报纸，孙彤宇立马去拜访中国黄页，想“搞定这个大客户”，为其做广告宣传。而当时的中国黄页处境仍非常窘迫，赢利局面迟迟不能打开，根本没有大规模做广告宣传的资金实力。

孙彤宇敲开中国黄页的大门以后，就开始跟副总何一兵谈，而马云则坐在他们的对面听。客观地说，那一次几乎没怎么发言的马云，并没有给孙彤宇留下太深刻的印象，而孙彤宇的热情与敬业却深深吸引了马云。拜访完中国黄页数日之后，孙彤宇就接到了马云的电话：“小孙，我觉得你是个很有潜力的人才，来中国黄页发展怎么样？”

孙彤宇没有立刻答应，也没有一口回绝，因为他需要“静静地思量一番”。思量了几个月之后，到了1996年的4月份，孙彤宇终于离开自己钟爱的广告事业，加盟一个或有一日会金鹏展翅、或有可能昙花一现的新生企业——中国黄页。

孙彤宇加入中国黄页后，充分展示了其在策划、宣传和业务推广上的天分，为中国黄页后来的市场开拓立下了汗马功劳。不仅如此，他还极力鼓动自己的女友彭蕾也加入中国黄页。彭蕾第一次走进中国黄页办公室时就听到一个大嗓门在叫喊：“我们也要保钓（注：即钓鱼岛）！”孙彤宇告诉她，这就是马总。几年后，彭蕾也成了马云手下叱咤风云的得力“女将”。

除了李琪、孙彤宇等人之外，陆续加入中国黄页的还有马云的学生蒋芳（1996年5月进入中国黄页）、韩敏（1997年进入中国黄页），以及后来被蒋芳冠以绰号“吴妈”的网络高手吴泳铭（1996年年底进入中国黄页）。而后来历任阿里巴巴销售总监、资深总监的谢世煌，当时正在杭州一家国企上班，为了打发无聊的上班时间，他常常一边打牌、一边用杭州电信的专线浏览互联网上的图片。正是在这个过程中他意外发现了一家叫做“中国黄页”的网站，并结识了时任总经理的马云。后来，谢世煌常常这样描述他对马云的第一印象：“无论是从眼神、语气还是走路的步伐来看，这个人的作风都和国企的人完全不同。”不过，谢世煌当时并没有加入中国黄页，他追随马云南征北战的创业旅程，要在一年多以后马云率队北上时才开始。

从杭州城开始，马云就吸引了这些后来跟随其先后北上、南下的亲密伙伴，而日后常被人们提起的阿里巴巴“十八罗汉”，也是从中国黄页时代开始陆续发展起来的。



二、“书生”闯京城

当京城的媒体尚在那迟迟不来的政府红头文件与方兴未艾的互联网大势之间举棋不定时，马云大声呼喊：世界首富比尔·盖茨说，互联网将改变人类生活的方方面面！面对众生的漠然，面对当局者的麻木，马云的内心发出一声强烈的呐喊：中国不能再错过互联网的“末班车”了！遗憾的是，他是“声有余而力不足”。

时过境迁，物是人非；今有昔比，昨日重现。而北京城的上空似乎仍在回荡着当年“书生马云”那恍如隔世的宣言、誓言：“再过几年，北京就不会这么对我了；再过几年，北京就会知道我是干什么的……”

1. 京城碰壁

1995年，为了实现心中的远大理想——做“中国的雅虎”，马云开始了他的第一次北京之行。

到北京时，已经是深秋时节，马云只带了技术总监何一兵一人，另外就是一摞宣传资料和一台当时最先进的486电脑。瑟瑟冷风让马云感觉到创业之路就像这天气一样，冬天快要到了，春天还遥遥无期。

到了北京，马云最想见的就是当时互联网行业最具知名度的“网络女侠”——张树新。此时，瀛海威那块气势磅礴、极富煽动性的大广告牌——“中国人离信息高速公路有多远——向北1500米”，已经赫然屹立于中关村白颐路南端。

一天，马云带着何一兵推开中关村一个写字楼的门，找到了正在忙碌的“女侠”张树新。那时，她正忙于跑批文，忙于建她的瀛海威大网，根本没有太多时间和这个杭州来的马云畅谈一下。

半小时后，原本准备与张树新开展合作的马云，郁闷地走出大门，几乎没有得到什么实质性的成果。当他再次经过白颐路南端的那个广告牌处，感慨地对何一兵说：“如果说互联网上一定有人要死的话，她张树新肯定比我死得更早。”再过几年，马云这个预测还真的分毫不差地得到了应验。

身处异地，独闯京城，困难是显而易见的。在北京，马云没有什么亲人，也没有很深的社会关系。但是，马云从小“行侠仗义”的豪放性格决定了一个必然结果：这个杭州来的哥们儿，走到哪里都能交到朋友，都不会感到孤独。“四海之内皆兄弟”，这句话至少用在马云身上是贴切的。

不久，马云就认识了一个叫钱锋的哥们儿。钱锋是个很讲义气的人，他还有个外号——“钱大爷”。

当时的钱锋，还不到30岁，他一开始在当时中关村最知名的IT公司——四通公司干过一段时间，后来干脆自己出来做BP机生意，倒也经营得有声有色。马云来到北京之后，为了帮马云打通关系，“钱大爷”愣是放下自己的大好生意不做，开着一辆白色捷达车，全天候拉着马云跑路子，那真是“舍命陪君子”。

从此，在寒风冽冽的北京街头，在中央各大部委的大门前，在京城几大媒体的大厦旁，多了两个永远脚步匆匆的年轻人：其中一个，肩上老是背着一台与其瘦小的身躯极不相称的笔记本电脑，这是小个儿的马云；另外一个，手里握着那辆宝贝捷达车的钥匙、眼上常罩着个颇具“老大”气质的墨镜，那是高个儿的钱锋。

然而，现实仍然是冰冷的。那时的北京，政府不晓得中国黄页，老百姓不知晓马云。

为了在北京造势，马云首先想把从杭州带来的资料拿到北京一家媒体上发表，通过媒体宣传引起社会的关注。但是，这些在今天的马云看来是“小事一桩”的事情在当时要实现起来也是面临很大困难的。

在1995年那个时候，中国政府对于要不要发展互联网的态度还不明朗，也没有明确的红头文件做政策表述。之所以迟迟不能下定论，主要是因为对于西方国家提出的“信息高速公路”理论有很大的争论，两种观点针锋相对。



“保守派”（主要是学术派）认为，所谓“信息高速公路”只是西方国家的“新殖民主义”阴谋，他们认为，中国绝不能在后工业时代失去主动权，否则将被西方发达国家所控制；“改革派”则认为，中国必须加快发展互联网的速度，否则将被数字鸿沟挡在信息时代之外。

到了今天，重新审视这种争论时，很多人都会感到前者的观点显然是荒谬的。事实上，如果不是互联网如幽灵般诞生并传入中国，中国想摆脱以能源消耗、环境破坏和劳动力剥削为特征的“世界工厂”的尴尬现状，几乎是不可能的。正是互联网给了后发的中国公司一个赶超的机会，如果不能建成自己的“信息高速公路”，就不仅仅是做“世界工厂”的尴尬结局，更面临成为“新殖民地”的悲惨命运。

当然，“论战”仅仅在民间悄悄展开，政府只是在观望，不反对，但也不支持。然而，政府没表态的事，媒体自然也不敢轻举妄动。这就给当时的舆论导向造成了不明朗的尴尬：在当时的北京，无论大报、小报，无论电台、电视台，未经上级主管部门批准，没有哪家媒体敢大张旗鼓地宣传互联网。

另外一个现实的问题是，1995年的马云在习惯了以“帽”取人的京城媒体人眼里，充其量是个小小的个体户，头上没有“红帽子”。所以，即便政府允许媒体宣传互联网了，人家凭什么要替你马云宣传呢？

在认清了形势的严峻之后，马云也明确了自己努力的方向：要做事，先做人；要“搞定”媒体，先“搞定”与媒体打交道的人。

第一个被“搞定”的，是一个司机。当时，钱锋告诉马云，他认识一个司机，在《北京青年报》工作。获悉此事之后的马云大喜，他觉得“有戏”了。很快，在钱锋的撮合下，马云和这个司机混熟了，马云决定“有所行动”了，他想让这位司机疏通一下关系，争取在京城的媒体上能发表一篇“软文”。

不过，马云也不“老土”，在那个年代，他就明白一个道理：在市场经济的年代里，花钱不一定能办成事，不花钱肯定难办成事。当然，也许是小题大做了，毕竟，这也是中国人的“人之常情”了。马云很慷慨，一出手就给了这位司机大叔500元。区区500元，犯得着用“慷慨”来形容吗？且慢，那还是1995年的北京，1988年马云刚刚任教时，每月工资是89元；1995年，马云决定正式下海离开学校时，他的同事们刚刚涨工资——涨到了120元，那时，同事们都很兴奋，终于“破百”了。所以，如果马

云那时没下海的话，当时的500元相当于他4个月的工资还多个零头。

而且，马云也作好了这笔“巨资”打水漂的准备了，他拍拍那位司机大叔的肩膀：“哥们儿，不管是什么媒体，管他大报、小报，只要能发出去，这钱就是你的；就算发不出去，这钱还是你的。”

不过，这位司机师傅却很敬业，他告诉马云：“《中国贸易报》可能有戏。”马云不解，进一步问之，司机告诉他，《中国贸易报》是个很有魄力的媒体，如果能打通关系，兴许可以发出去。

无论如何，一定要试试再说。于是，抱着一种“死马权当活马医”的想法，在《北京青年报》那位神通广大的司机师傅引荐和哥们儿钱锋的“护驾”下，马云终于走进了《中国贸易报》的总编办公室……

2. 贵人相助

接见马云等人的那位《中国贸易报》总编，名叫孙燕君。见面之后，马云很快从电脑中调出中国黄页的Homepage，一页一页地演示给孙燕君看。由于当时的网速实在太慢，颇为细心的马云提前就把所有的网页都储存在电脑硬盘里。面对电脑屏幕，神采飞扬的马云又开始宣传他独创的“世界首富比尔·盖茨说……”，原本限定在两个小时内的谈话，一谈就是大半天，马云就这样跟孙燕君云山雾罩地大侃。

实际上，当时的孙燕君对互联网也是一知半解，马云自己也讲得似是而非，但这并不妨碍他们达成一种共识：Internet是个有前途的东西。

几天之后，一篇5000字的长篇特稿——《走近马云》，赫然出现在《中国贸易报》头版。那篇文章，是一个叫江勇的记者写出来的，而最后拍板同意在头版发表的，正是孙燕君。

这是北京的媒体第一次报道马云和中国黄页，而且是以一种空前高调的姿态，用长篇特稿的形式发表在报纸的头版。紧接着，北京又有4家媒体相继报道了马云和中国黄页。

也许，马云的确是个让人难以拒绝的人，尽管他自己都对互联网一知半解，却把同样是一知半解的孙燕君彻底说动了。关于和马云的第一次见面，孙燕君先生在一篇



回忆录里这样写道：“那是我和马云的第一次见面，从此开始了我们长达10年的友谊。”

于是，从那次会面之后，马云在北京又多了一位亲密伙伴，跟着他一起穿梭于寒风冽冽的北京街头，徘徊在中央各大部委的大门前……

后来，孙燕君提了一个建议：“过一段时间，我搞一个活动，请一些编辑、记者朋友过来，让你和他们见见面。”

马云欣然接受，这当然是他梦寐以求的大好事。

数日之后，在一个北风凛冽的日子，马云终于如愿以偿——北京长安俱乐部的雷吉尔餐厅（外经贸部的隔壁），一个以京城报界、商界人士为主的联谊活动在那里举行。

那天一大清早，兴奋的马云就和一群从杭州过来的中国黄页的工程师们忙得不亦乐乎，先是折腾从杭州带过来的那两台486电脑，从显示器到键盘，一个个接上。由于当时的网速实在太慢，联网又成了困难，他就把要展示的资料都拷到硬盘上。在此之前，为了准备这个新闻发布会，马云带着他的伙伴们整整苦干了两天两夜。

马云的开场白很经典：“世界首富比尔·盖茨说——互联网将会改变人类生活的方方面面。”

现在看来，这句话简直“土”到家了，没一点煽情色彩，也没点艺术情调。不知马云怎么会想到这句没“技术含量”的话，就是从浩如烟海的经典广告语中信手拈来几个，也总比这生动得多。

不过，有了世界首富的帽子之后，倒也让马云“大树底下好乘凉”。最起码，他这个杭州来的“个体户”能让在场的30多位记者、编辑和几位商界大腕竖起耳朵认真聆听了。

那天，马云从什么是互联网这样的入门级问题开始讲起，大谈互联网在美国的蒸蒸日上，大侃中国在互联网时代的大好机遇，讲得是头头是道，台下的人虽然听得是朦朦胧胧，但也热血沸腾，还时不时地点点头……

演讲之后，按预定计划又安排了一场宴会，主要是为了能和这些商界、报界有头有脸的人物进一步联络感情。当然，更重要的原因在于，那时的马云急需一批庞大的运营资金。在风险投资尚未兴起的年代，融资成了一代创业者的巨大难题。

利用大家进餐的机会，孙燕君给马云介绍了一些京城知名的企业家，希望他们能在资金方面给马云一些帮助。于是，马云又为这几个老板演示、讲演了一小时。演讲

之后，其中两位实力雄厚的企业家问道："这样的好东西，国家会让你一个民营企业来搞吗？"

马云无言以对，而老板们的话更是一语中的。此时的中国，互联网刚刚蹒跚起步，就连那个在中关村竖起"中国人离信息高速公路有多远"广告牌的网络女强人张树新，也仅仅是"小荷才露尖尖角"。在这个时候，谁又肯在国家基础网络都没建设完善的格局下，去投资马云那个号称要做"中国的雅虎"，看起来却更不靠谱的中国黄页呢？

不过，就算没人愿意投资中国黄页，至少媒体的朋友们还是对这个大部分人都闻所未闻的"因特耐特"产生了浓厚的兴趣。想到这里，马云多少有些宽慰：终于有人愿意为我们宣传中国黄页、宣传互联网了，三万块钱总算没白花……

3. 结缘《人民日报》

天有不测风云，前一天晚上还为自己在北京长安俱乐部"征服"了一群媒体老总而暗自得意的马云，很快就发现自己高兴得太早了。在北京长安俱乐部举行那次活动之后没几天，媒体就接到了一个通知：在没有政府明文表示支持的情况下，任何媒体不得大肆宣传互联网。

刚刚坐上热炕没几天的马云，一夜之间又掉回了冰窟窿里……

事情的原委大致如此：中国工程院的一些院士，向政府上书，声称"鉴于现阶段的国情和信息产业的发展现状，中国尚不适合发展互联网"。

在听到这个消息时，马云彻底蒙了，喃喃自语："不可能啊，不可能啊！"

在严格的体制、规定限制下，那些朋友也是心有余而力不足，所以他们的心情也很复杂，对马云甚至有些过意不去的感觉。不过，他们商量了一番之后，却给未能如愿以偿的马云出了一个主意："马云，你如果能够说服《人民日报》上网的话，我们就可以报道互联网了。"

记者们这话说得有道理，很有水平，也很"刁钻"。《人民日报》在中国的传媒领域是什么地位？那是名副其实的"中国第一媒体"！它所传达的，是中央最高决策层的声音。如果能把这样的机关报搞定的话，那些跟着中央走的大大小小的媒体自然也会响应了。



关键的问题在于：堂堂的《人民日报》，人家凭什么听马云一个小“个体户”的三言两语就改变原有的立场呢?

马云突然想起自己在记者会之后没多久意外结识的一个哥们儿，这个哥们儿正好在《人民日报》社办公室里负责行政工作。精明的马云拍拍小脑袋，那双颇具灵气的小眼睛快速地转了一圈儿：这回有戏了！

很快，马云就和那哥们儿混熟了，经常在一起神侃，天南地北地神聊。说也奇怪，也许是马云天生的那副“铁嘴”又发挥效力了，那人倒也愿意听这个小“个体户”讲那些闻所未闻的国内外大事，讲他在美国的传奇经历等。

一天晚上，正好赶上这位公务员值班。由于平时在机关里做事本来就很闲，就是整理整理文件，看看报纸（当然，人凑齐的时候还可以打打牌），这人就请马云过来坐坐，用东北话说，就是“唠一唠”。于是，总是闲不住那张嘴的马云兴致大发，又开始和他神聊，聊得很晚，也很投机。

这个时候，办公室突然进来了一个干部模样的工作人员，他本来是来取一份文件的。但是，当他看到值班的那位公务员正和一个长得“怪模怪样”的人聊得热火朝天，还时不时开怀大笑时，立刻产生了些好奇和兴趣。于是，这人便主动凑过去和他们打招呼：“这么热闹啊，你们在聊什么呢？”

马云也很热情，立马迎上去，请他坐下，并回答道：“哦，我们正聊 Internet 呢。”

让马云意想不到的是，这人一听立刻来神了：“Internet？那是个好东西啊，我们一起探讨探讨吧？”

马云顿时喜出望外：“可以啊，坐下来一起交流交流！”

就这样，两个人变成了三个人，那个晚上，他们就这样在一起畅谈互联网。当然，主要是马云在说，其他两个人在聚精会神地听。

离开办公室之前，最后进来的那人拍拍马云的肩膀说：“小伙子，以你对互联网的深刻理解，足以给《人民日报》处级以上干部上几次课，给他们讲讲 Internet 这玩意儿！”

什么？给《人民日报》的干部上课?

听了这话，马云先是愣了一下，随后他那双颇具灵气的小眼睛又快速地转了一圈。待那人走了之后，他赶紧问身旁的哥们儿：“刚才跟我们在一起神侃的人是谁啊？”

这哥们儿答道："哦，那是我们社未来发展局的谷家旺局长。"话音甫落，马云欣喜若狂，大手一挥："有戏了！"

果然，谷家旺是个很热心的领导，更是个言必信、行必果的人。第二天上班，他立马安排马云给《人民日报》干部上课的事。于是，在他的帮助下，马云真的给《人民日报》社上了两次课，授课对象正是谷家旺先前建议的《人民日报》处级以上干部，内容就是讲Internet。

这一次，马云更激动："对于发展中国家来说，中国搭上的是末班车，错过了就很难再有一次机会了，对处于劣势的我们来说，进攻是最好的防守……"

马云的演讲还是那么富有激情，而下面的听众——这些习惯了听领导讲"一二三"的中层干部们，更是对眼前这个30岁出头的杭州小伙子，报以最热烈的掌声……

仅有中层干部的掌声显然是不够的，《人民日报》能不能上网，关键还是取决于高层领导的态度。幸运的是，马云的那番演讲开始发挥"功力"了。

刚刚听完马云的第一堂课，有一个人坐不住了。这个人，是《人民日报》社的一位秘书长。这位秘书长觉得马云讲得很有道理，他也认为政府机关上网是一种必然趋势。于是，就在听完马云演讲的第二天，他就打报告给上级主管部门，申请让《人民日报》上网。

皇天不负苦心人，上级很快批准了《人民日报》上网的申请！

只要领导同意，接下来的事情就好办多了，马云领导他从杭州调度来的团队参与了《人民日报》上网的全程工作，从前期的架构到开发、设计、上线，整个团队忙得不亦乐乎。整整折腾了大半年，马云和他的伙伴们，才最终把《人民日报》搬上了网——1997年1月1日，《人民日报》社主办的人民网进入国际互联网，这是中国开通的第一家中央重点新闻宣传网站。

等到人民网正式上线那天，马云也过了一把"大树底下好乘凉"的瘾。事实上，从开始做《人民日报》的上网工程起，北京各大媒体就开始了追踪报道，比如中央电视台《东方时空》就做了相关的专题报道。

在给《人民日报》干活的那段日子，马云还一直住在朋友的办公室里，每天只吃一种食物——麦当劳，这种因为吃洋外餐引起的"后遗症"一直伴随马云到现在，以至于他"见了麦当劳就想吐"。



直到给《人民日报》做上网工程开始，马云才在北京摆脱了“无业游民”的身份。不过，即使是把《人民日报》搬上网，马云团队也几乎没赚到钱，整个是给人家白打工，就赚个跑路费。但马云还是觉得心满意足，“我们不是为了赚钱，我们真正需要的是媒体给我们‘正名’，证明我们不是一帮骗子。而且，《人民日报》对我们也不错，尽管我们没有赚到多少钱，但是《人民日报》报销了我们在北京与杭州往返的火车票，还有在北京期间的开支。”

4.“书生马云”

到北京后不久，马云遇到了一位萍水相逢的老乡——在中央电视台《东方时空》栏目组工作的樊馨蔓。

樊馨蔓属于典型的江南美女，比马云小两岁，1966年出生在杭州西子湖畔。素有“才女”之称的她，生活之路说得上是一帆风顺，从学校毕业到出版自己的第一部小说，顺利得几乎没有什么波澜。即使在工作选择上，她也比别人自由：既可留北京，也可回杭州。在她心里，家乡的西湖总比北京的风沙天气更有魅力。可北京却有杭州所没有的文化底蕴，它是一个作家心目中的圣城。

于是，经过一番思考后，樊馨蔓决定留在北京。在中央电视台，她主持《百姓生活》栏目，口碑一直不错。1994年，已成栏目编剧的樊馨蔓被中央电视台选送到中央戏剧学院进修。

樊馨蔓是个非常“仗义”的杭州女孩，很善良，也很热心。许多年以后，马云有机会结识大胡子导演——张纪中，也是缘于樊馨蔓的引荐。那时的她，已经是张大导演的爱妻。而当时的张大导演正准备开拍央视新版的《笑傲江湖》，于是马云就请樊馨蔓跟张导说一下由他来扮演“风清扬”这个角色。不过，最终因为“武功不过关”，马云还是与风清扬擦肩而过。后来，马云与张纪中、樊馨蔓夫妇成了很好的朋友。

现在，我们还是把镜头切换到1995年那个冬天。那是他跟樊馨蔓的第一次见面，见面之后马云照例是推销他的“世界首富比尔·盖茨说”，大谈“互联网将改变人类生活的方方面面”。

但是，听完马云那支离破碎、稀里糊涂的大论之后，樊馨蔓仍然是云里雾里、似

懂非懂。不过，虽然听不懂马云的理论，但这个善解人意的南方女孩，被眼前这位杭州老乡的一腔热情深深感染了。被他稀里糊涂“洗”了一番“脑”之后，樊馨蔓最后说了一句话：“马云，我可以帮你个忙。”

怎么帮？如何帮？

今天来看，樊馨蔓真是做了件功德无量的大好事。听了马云的一番高论之后，她立即向台里的《东方时空》栏目组推荐了这个来自杭州的老乡。于是，在她的热心牵线之下，中央电视台《东方时空》栏目组制作了一部日后将“永垂青史”的专题纪录片——《书生马云》。

节目制作之前，心里还是有些七上八下的樊馨蔓，再三思索之下，跟马云立下了“君子协定”，她“警告”道：“马云啊，你有理想很好，我们可以记录你实现理想的过程，因为我们做的是《生活空间》，这个节目就是讲述老百姓自己的故事。但是结局你是要自己收场的，后果你自负，跟我们可没关系。你这个牛吹出去了，万一你是胡闹，或者最后结果证明你是典型的胡思乱想，我们也无非是记录了一个善于幻想的人的一段经历。”

当时，在樊馨蔓的引荐下马云还专门见了栏目组的编导，而那编导对马云的第一印象也是极为深刻，无论是其奇怪的长相，还是“鬼鬼祟祟的举动”。于是，在节目组即将跟随马云出发之前，这位编导特别叮嘱随行采访的记者说：“那个人我一看就不像好人，你们要小心点！”

日后，樊馨蔓自己也曾说道：“在那个片子里，他就像一个坏人，虽然滔滔不绝，但表情总有一点鬼鬼祟祟。他对人讲他要干什么，要干中国最大的国际信息库，但再看听者的表情就知道，人家根本不知道他说的是什么。”

《书生马云》的开场一幕后来一度被奉为“经典”片段，这段录像也被多家电视台借调过去反复转播，并成为一段重要“史料”。在这里，我们原汁原味地把画面呈现给读者：

甲：“什么玩意儿？什么？黄什么？”

马云：“中国黄页，就是那个信息高速公路。”

甲：“哦，明白，明白。找龚先生是吧？龚先生在那个屋。”



马云："是多少号？"

甲："隔壁那个，综合处那屋。"

马云："综合处是吧？谢谢啊。"

甲："这个我跟你讲很复杂，黄页的问题，不像你们想象的那么简单。是吧？"

（进综合处之后）

马云："我们注册下来了，但打开里面它都是空的，打开里面都是空的，那么奥运会马上就开始。"

乙："我给你讲，这件事情你首先应该先约，办事程序应该是你先约，你要不约，很难给你做一个很满意的回答。"

如今，这部专题片弥足珍贵，成了日后见证马云初次北京之行的重要"史料"。从片中不仅可以看到今日的"营销大师"马云十几年前现场推销的画面，更可以看到他在北京到处碰壁、到处吃闭门羹的画面。

就在《书生马云》在央视"热播"时，一个叫楼文胜的人正在家里看电视，他正是比马云低两届、年龄小四岁的大学校友。当时的楼文胜，正在南方搞期货，看了这部片子中的主人公竟然是昔日的校友马云之后，他顿时眼前一亮！

第二天，他就跑到杭州的中国黄页去应聘，而马云此时尚在北京，何一兵也跟着去了。于是，公司大大小小的担子都落到了一个人身上，这个人就是刚加入中国黄页不久的孙彤宇。楼文胜跟孙彤宇谈了几分钟后，第二天就跑到中国黄页上班了。几年后，他跟随马云一路北上、南下，成为生死相随的"十八罗汉"之一。

第一次北京之行，马云的主要目的就是一点，让中国黄页上的内容更丰富多彩，做"中国的雅虎"。更简单些说，就是把新闻、文化、体育等各种行业的信息搬到中国黄页上。而当时能提供这些信息资源的，都掌握在这些行业的上级主管部门手里。因此，马云最大的心愿只有一个，就是要说服这些部门的头头脑脑，让他们开放信息资源，跟中国黄页全面合作。

然而，在当时的处境下，除了钱锋和孙燕君之外，马云在北京几乎没有别的朋友，

更没有亲人，因此，他还是要靠这两位朋友的鼎力相助。尤其是孙燕君先生，他是个非常热心的人，经过那次三天三夜的长谈之后，他们就已经成为无话不谈的知己好友，而孙燕君也的确是尽其所能了，马云对这位萍水相逢的朋友是充满感激之情的。

于是，孙燕君四处托关系找人，帮马云牵线搭桥。而且，对孙燕君而言，有时他也很难托上关系，毕竟他只是在北京的媒体界轻车熟路，和部委级的头头脑脑们也不是个个都有深交的。

他们先是敲开了当时的国家信息中心的大门，对方的负责人还算客气，并没有直白地拒绝马云。但是，人家的话语中有着这样的潜台词：我们堂堂的国家信息中心，会与你这个小小的“个体户”合作吗?

接着，他们又拜访了《经济日报》、文化部、国家体委等单位，结果可以用八个字形容：乘兴而去，失望而归。尤其是拜访文化部和国家体委两大部委时，当时马云甚至提出把自己抢先注册的“中国文化”“中国体育”域名免费奉送给他们，只要他们能提供内容支持就行，无奈人家毫不领情。

马云在北京街头的上门推销，在各大部委、媒体中的高层攻关，都是无果而终——合同，没戏；信息，甭提；订单，空谈!

于是，在杭州还算颇有名气的马云，到了北京就成了街头的无业游民，行走在寒风冽冽的北京街头，徘徊于各个部委的大楼前，彷徨在几大媒体的建筑旁……

也许，《书生马云》的最后一幕可以为马云的北京之行作一个收尾：他疲惫地坐在北京的公共汽车上，望着车窗外的街灯，一脸茫然，神色凝重，喃喃地说：“再过几年，北京就不会这么对我了；再过几年，北京就会知道我是干什么的！”

这内心的呐喊，似乎至今仍在北京城的上空回荡着……



三、泪别黄页

从1995年4月的“24人大会”，到1997年11月的桐庐之别，仅仅两年多的时间，马云一手创办的中国黄页就改名换姓了。在资本和体制的双重挤压下，中国互联网史上第一个悲情英雄，就这样莫名其妙地“出局”了。选了一个最有前途的行业，却找了一个最不可靠的合作伙伴，真是“上对花轿嫁错郎”。

这真是一个奇妙无穷的行业，在互联网之前，似乎从来没有一个行业能演绎如此精彩、炫目、令人瞠目结舌的一台台大戏。这些大戏背后的“总导演”，名字就叫“资本”。马云是第一个，却不是最后一个——再过一年，一个叫张树新的巾帼英雄将会步他的后尘；再过四年，一个叫王志东的“神童”比他牺牲得更壮烈、更悲情。正是“长江后浪推前浪”，“各领风骚数百年”。

第一次成为“牺牲品”的经历，给了马云重重的一击，也让他深刻洞悉了资本时代的新“游戏规则”。若干年后，他这样说：“我马云做公司，从来没想过要控股，但也决不容许其他人控股。投资者只能是我们的娘舅，这是个死规定！”

1. 黄页改姓

尽管马云的第一次北上，是“乘兴而去，败兴而归”的，但杭州的中国黄页总部，却还在如火如荼地开展业务、拓展市场。

从1995年上半年到下半年，经过几个月的艰难开拓，马云和他的中国黄页团队成

功创办和运营了中国第一个商业网站，成功推出和验证了一个崭新的电子商务模式。虽然这个模式很简单，就是在网上发布企业广告，但它的示范效应却是不容小视的，特别是浙江省外宣办“金鸽工程”的推出，开了中国政府上网的先河，更是给中国黄页带来了巨大的轰动效应。

一直到1995年年底，中国黄页还没有实现赢利。于是，作为股东之一的宋卫星因为这个原因而提前撤资退出了。当时的营业额，已经突破百万，赢利已是近在咫尺。

尽管钱没赚多少，但马云的名气却不可小视：为浙江省外宣办做了“金鸽工程”，又把《人民日报》搬上了网，无论是在杭州，还是在北京，马云都算是个小有名气的“个体户”了。

在中国黄页成立时隔一个月后，中国互联网史上一个具有划时代意义的事件发生了。

这年5月，中科院下属的高能物理所，建立了中国第一台Web服务器，并在这个服务器上推出中国第一个自主建设的网站——“中国之窗”。

从时间上计算，这个“中国之窗”可以算得上是中国黄页的第一个竞争对手。有中科院的背景，“中国之窗”与分布在全国各地的多家网络公司有着密切的合作联系，在国内外有着十分重要的影响。

不过，中科院的背景也让“中国之窗”带有比较明显的实验室色彩。它没有什么赢利压力，自然在商业运营上也就没有太大建树。另外，从地缘因素的角度来说，“中国之窗”的大本营在首都北京，对远在大江沿岸的中国黄页并没有实质性的商业威胁，也不构成真正意义上的同质竞争。

除了“中国之窗”以外，还有田溯宁的亚信、杭州电信等旗鼓相当的对手。于是，作为中国第一家真正意义上的商业网站，中国黄页很快就陷入了“十面埋伏”的处境。

到了1996年的时候，中国黄页遭遇的所有竞争对手中，最可怕、最强大的当属杭州电信。与“中国之窗”、亚信等“天高皇帝远”的对手不一样，杭州电信是家门口的对手，而且实力极其雄厚。

杭州电信从中国黄页的成功中看见了互联网市场的前景，于是开始全力抢占这块市场。凭马云的个性，硬碰硬也没什么可怕的，他从小就是打着架长大的，什么场面没见过呢！



然而，这是一场实力悬殊的竞争。当时的杭州电信拥有高达3个亿的注册资本，中国黄页仅为10万元人民币；杭州电信有政府做后盾，有着强大的行政资源，而中国黄页根本没有“红帽子”（国有或集体经济）支撑，背后就一群以马云为首的小“个体户”；杭州电信垄断着整个杭州市的网络技术平台，有足够的宽带资源和服务器，而当时的中国黄页还只能依靠海外（美国）的服务器系统。

另外，在1996年左右，中国政府对互联网产业仍然实行统一管制，并没有红头文件指示这个行业可以实行“私有化”，可以让个体户来搞。所以，从某种意义上讲，马云和他的中国黄页实际上正是充当了政府的试验田。正因为这样，无论在企业、政府还是普通百姓眼里，马云的团队都只能算是一支“土八路”“游击队”，现在可不是“小米加步枪”的年代了，这些“个体户”怎么能跟杭州电信那样的“正规军”抗衡呢！

是的，按常理而言，正规军打败游击队是完全没有问题的，杀鸡哪用得着宰牛刀呢？人家杭州电信随便动用一些资源，打一个喷嚏，马云不就得跟着咳嗽吗？

然而，有些事就是那么奇怪。首轮较量，中国黄页居然初战告捷。甚至连当时的杭州市政府都不否认：中国黄页的业务做得就是比杭州电信的好。于是，在刚开始的几个月里，中国黄页步步为营，杭州电信则节节败退。

但是，中国黄页一时的取胜并不能化解公司面临的严重危机：资金匮乏，资源匮乏，信息匮乏。1996年年初，黄页就曾一度面临发不出工资的尴尬处境，好在马云后来启动的代理制很快有了成效——纺织进出口行业的广告代理顺利签单，10万元进账，解了中国黄页的燃眉之急。但是，仅仅是解了燃眉之急而已，从成立的第一天起，马云和这个年轻的公司就经常处于“吃了上顿没下顿”的断粮状态中。

资金，资金！

一向坚持“不要把钱看得太重”的马云，从来没有像那个时候那么渴望过钱这个东西，即使到了后来阿里巴巴再度面临“断奶”，他也没那么焦急过。

除了资金上的困难之外，还有信息资源的匮乏问题。1995年的北京之行，让原本激情澎湃的马云开始有种“曾经沧海难为水”的失落感与悲凉感。北上之前，马云雄心勃勃，一心要把中国黄页变成“中国的雅虎”（直到1997年时，杨致远才带领雅虎进军中国市场），甚至要把总部搬到北京。然而，这一切美好的愿望和梦想都已化为泡影，别说是总部迁移，就连把新闻、体育、文化装进中国黄页的计划都无法实现。

空有一腔热血，哀叹壮志难酬，力不从心的马云不得不寻找新的出路。从更现实的处境看，马云心里非常清楚自己的危险处境：身处杭州，中国黄页要想完全摆脱杭州电信的阴影是不现实的，如果继续斗下去，中国黄页最终只能沦为“烈士”。这个道理很简单，杭州就这么大一个“庙”，容不下两个“和尚”。正所谓“一山不容二虎”，何况马云面对的还是一头强悍的“东北虎”。

无奈，不轻易低头的马云，在残酷的现实面前不得不做一次妥协。1996年3月，中国黄页与杭州电信以合资的形式实现合并：中国黄页将资产折合人民币60万元，占30%的股份；杭州电信所属的迪富公司投资140万元人民币，占70%的股份。当时的杭州电信属于政府的一个局级行政机关，只能采取控股企业法人的形式参与企业经营运作，这与后来外经贸部控股EDI、国富通公司是同样的模式。

从某种意义上来说，这场合资是一种政府控股的国企对民企的变相收编。对于在合作协议书上签下自己鼎鼎大名的马云而言，初涉商海、乳臭未干的他怎么也不会想到，他亲笔签下的这一纸协议，日后竟会成为自己的“卖身契”。

2. 集体辞职风波

吉利集团老板、人称“汽车疯子”的李书福经常说一句话：“合资，比鸦片还害人。”2007年，就连中国的饮料巨头——娃哈哈都因合资和达能公司闹得沸沸扬扬，一发而不可收拾。现在看来，“疯子”的话似乎有一定的道理。

不过，对1996年的马云来说，似乎并没有太多的选择。因为找个政府当靠山，似乎成了中国第一代互联网创业者的宿命和不成文的法则。比如，张朝阳在创办爱特信公司的时候，第一个项目是建了一个“中国工商网”，当时还是首次以“麻省理工博士的身份，才最终说服国家电信部门”；而从国外回来创办亚信的田溯宁和丁健，从一开始就跟中国电信“纠缠”在一起。

就这次合作本身而言，也算是中国互联网服务业最早的一次强强联合。马云有一帮能干的团队成员，有丰富的运营经验；杭州电信方面有强势的政府公共资源，有充足的国有资本做后盾。

合资之后的初期，新公司的业务推进还算顺利。对于10万元人民币起家、长期患



“资金饥渴症”的中国黄页来说，140万是个天文数字，初次创业的马云也第一次体会到“有钱真好”的感觉。因为有了资金支持，新中国黄页的业务扩展大大加快。到了1996年年底，中国黄页不但实现了赢利，营业额更是突破了600万！

但是，狂欢的盛宴仅仅是“十面埋伏”的前奏。在中国黄页与杭州电信合资后的股份公司中，作为创始人的马云仍出任总经理，但大股东是占有70%股权的杭州电信。一开始马云与杭州电信的合作就是不得已而为之的选择，这种被逼无奈的“招安”也注定了随后的合作是不愉快的。

不久，双方的合作就出现了分歧。自古以来，“志同”才能“道合”，而对立双方的根本问题，恰恰出现在“志”的差异上。用管理术语来说，是战略层面的分歧。当时，马云的宏伟目标是把中国黄页打造成“中国的雅虎”，他主张先培育市场，做大之后再考虑赢利；截然相反的是，杭州电信方面把赢利作为首要任务，他们急于赚钱、赚大钱。

志在千里的马云对杭州电信在经营上的短视感到痛心，他曾经这样质问对方：“做‘.com’公司犹如养一个孩子，你们总不能让3岁小孩去挣钱吧？”

事实上，“不让3岁小孩赚钱”的商业准则几乎贯穿在马云的整个创业历程中。在他后来的3个“孩子”中，“老大”阿里巴巴做到100万会员才开始考虑赢利，“老二”淘宝至今仍是“免费红旗飘飘”，“老三”支付宝则要到“哈佛毕业”之后才能考虑赚钱的问题。

然而，在当时的情况下，双方经营理念上的差异直接导致了决策上的巨大分歧。在一个与政府合资的企业中，马云的声音并不够强大，也不会被重视。到后来，马云提出的所有经营方案几乎都被杭州电信方面一口否决。

这种意料之中的现象，似乎不需要太多的理由来解释，在一个资本做主的市场经济年代，股权就是“王权”，控股权就是“霸权”。一方是拥有七成控股权的国资股东，一方是仅占可怜的三成股份的民资股东，谁说了算，这难道不是显而易见的吗？

随后，双方的裂痕愈来愈深，分歧日益加大。再后来，双方从经营战略上的分歧逐渐扩展到个人情绪上，老队伍里的很多伙伴都表示要辞职。

俗话说：“冰冻三尺，非一日之寒。”应该说，双方冲突的心理基础从一开始合作就形成了，犹如一颗定时炸弹，不是不“爆”，只是时机未到。

迪富公司是杭州电信出资的企业法人，其主要员工是“金身”“贵命”，金饭碗端着，

自然不愁吃喝；以马云为首的老队伍，大都是教师出身的知识分子，是“铁身”“贱命”，下了海就没有回头路，不成功便成仁。于是，双方合作之后，在没有红头文件的规定下，就“明确”了各自的分工：以马云为首的老团队，做“外勤”，到处跑业务，去全国各地找客户；迪富公司的人马，当“内勤”，舒舒服服坐办公室，整日忙着落实上级精神。而忍辱负重的马云，带领他的队伍就这么日复一日、没日没夜、默默无闻地埋头苦干。

几个月后，合资方杭州电信的一次超乎寻常的出格举动，终于让积怨已久、耿耿于怀的马云忍无可忍了。

那是1997年的下半年，空气中已经充满秋天的味道。那天上午，风和日丽，一切都很平静，马云照常到公司上班。像往常一样，开完晨会，布置好工作之后，他就带领部下们到外地跑业务了。那天的业务开展格外顺利，拿了好几个单子，马云的心情自然也格外爽朗，真是“好像花儿开在春风里”。然而，到了下午回到公司时，他被告知：中国黄页的合作方迪富公司，已经在杭州本地又注册了一家自己的全资子公司，名字就叫“中国黄页”。

马云简直不敢相信自己的耳朵：什么？又多了个中国黄页？

然而，他却不能不信自己的眼睛。这个所谓的“中国黄页”不仅名字是“原版引进”过来的，就连网站的域名几乎都是个活脱脱的中国黄页翻版——马云的中国黄页是“Chinapage.com”，而迪富公司的黄页是“chinesespage.com”网站，仅仅玩了个字母游戏的小伎俩。

其用意是显而易见的，马云的老中国黄页已经在杭州城乃至周边省、市打出响亮的品牌，建立了广泛的声誉，这些宝贵的资源直接拿过来用，当然是一本万利的事情。

于是，一个小小的杭州城就出现了两个同城冤家。新中国黄页利用老中国黄页（page.com）原有的名气，再凭借自身优越的公共行政资源，开始分割ISP市场。而且，两家公司在经营套路上大同小异、如出一辙，同城恩怨愈演愈烈。一时间，在刚刚起步的中国商用互联网市场上，在古老的杭州城上空，弥漫着挥散不去的滚滚硝烟……

此时，后悔莫及而倍感心酸的马云才如梦初醒：“我被人家当猴耍了。”他把合作以来发生的各种事情联系在一起思考，彻底理清思绪，终于得出了有些迟的结论，“因为竞争不过你，人家才与你合资，合资的目的只有一个：买来——灭掉——自己发展。”



事实如此残酷。从一开始，杭州电信方面就没有长期合作的诚意。而在今天看来，那场原本就很唐突的合作，纯属是一场蓄谋已久的商业陷阱。

一手创办的中国黄页，在他马云眼里，那可比亲生儿子还亲。

两年多来，他带领伙伴们一路攻城略地、浴血奋战，在杭州城被人骂成骗子，在北京城遭人白眼、嘲笑，为了什么？图个什么？不就是想干一番轰轰烈烈的大事业吗？

然而他得到什么了呢？好不容易打出一片天地来，到头来却突然发现自己的“儿子”已经改姓，自己一手打下的江山已经神不知鬼不觉地成了别人的。

手握股权的他，有“股”而无处行“权”；身处管理职位的马云，有“理”而不能“管”；身为中国黄页创始人的马云，眼睁睁地看着自己一手养大的“儿子”被人家一天天利用。

可恨！可叹！可悲！

悲愤之余，对老中国黄页还抱有一线希望的马云，却怀着这样的美丽心愿：如果我离开了，中国黄页也许就会好起来，也许合资方就可以关掉那个以假乱真、狐假虎威的新中国黄页？

在深思了几个晚上之后，那天早上，仍在总经理职位上的马云，拿着一份厚厚的辞职报告，缓缓走进了合资方老板的办公室……

也许，连他自己都没有预料到的是，他的举动竟“一石激起千层浪”，在中国黄页内部引发了一场空前壮观的集体辞职运动！

包括当初几个创业元老在内的中国黄页全体员工，获知马云辞职的消息后，在没有任何组织、没有任何“预谋”的情况下，一夜之间竟全部递交了辞职报告。

此消息一出，业界和舆论一片哗然，不仅轰动了整个杭州城，更是惊动了包括《人民日报》在内的众多中央主流媒体！

不过，在各方力量的协调之下，这场轰轰烈烈的集体辞职风波，以不伤一兵一卒的结果而平息下来，马云本人也收回了辞职报告。

但即便如此，在合资方的大股东们看来，这场风波俨然是马云一手预谋并导演的“逼宫”。尽管风波最终平息下来了，可身为“始作俑者”的马云已经彻底成为合资方和大股东的眼中钉、肉中刺。而经此风波之后的马云自己也深深体会到：大势已去，此黄页已非彼黄页……

也许是冥冥之中的天意，一个非常偶然的机会，让壮志未酬的马云有了另谋出路的考虑。他结识了一位在外经贸部任职的朋友，不久，在此人的引荐下，仍在中国黄页任职的马云收到外经贸部下属的中国国际电子商务中心的邀请函，力邀其北上共图互联网大业。

面对机会，马云再次陷入深思：是去，还是不去呢?

3. 悲壮的诀别

1997年11月的一天，马云和他的中国黄页老团队集体出游，一起乘车前往桐庐的红灯笼度假村。除了集体出游之外，还有更重要的意义——几对中国黄页的新人要在那里举办集体婚礼。

婚礼举行之后，大家一起乘船游江。小船行驶到桐庐时，大家在此驻留。

在度假村的晚宴上，大家有说有笑，给新人们敬酒，彼此间也互相敬酒。在一片莺歌燕舞的和谐气氛中，在这种喜庆场合上，谁也没料到饭桌上的马云竟会再次来个“一石激起千层浪”。

兴起的马云端起酒杯，先干为敬。大家都跟着起哄叫“好”，他却一脸严肃，让大家安静一下，来了句：“各位兄弟姐妹，经过再三考虑，我决定离开杭州，到北京去做事……”

马云这突如其来的决定，犹如晴天霹雳，让大家一下惊呆了：我们的头儿要走了?离开中国黄页？离开杭州?

在这一刻，所有的人都希望马云的下一句话会是“跟你们开玩笑的”云云。然而，如果说几个月前那场轰动一时的集体辞职，真如大股东们所说是一场“逼宫”的话，此次马云却是去意已决，是带着“真刀真枪”的——还没等大家反应过来，马云便宣布了北上的主要任务是为外经贸部开发网站，并宣布了随他一起北上的6人名单（加上马云自己和夫人张瑛在内一共是8人）。

马云几乎是一口气说完了这些话，之后他就不言语了，坐下来看着大家。

整个晚宴的会场，突然变得死一般的沉寂，在那几秒钟内，竟没一个人说话，连喘气声都依稀可闻……



突然，在短暂的沉默之后，宴席上有个女孩忍不住哇哇大哭起来！随后，整个场面顿时失控，犹如多米诺骨牌倒下一样，哭声一片……

这还像是一场喜庆的婚礼宴会吗？

包括马云夫人张瑛在内的在场女同志几乎都哭了，男同志虽没哭出声，也是以泪洗面了。但马云没有哭，即将随同他北上的6员大将也没有哭。他们的眼泪，还要等到一年之后，在另一个遥远的城市，才会倾泻而下。

马云带走的6个人，应该说都是中国黄页的骨干，而马云更是整个团队的领袖和灵魂。他们这些人走了，对留下的人来说意味着什么，是不言自明的。而对马云等8人来说，二次北上则更多地充满了憧憬、希望、梦想。

大家从桐庐回到杭州城时，已是大雨倾盆。这雨，仿佛就是为一场离别而准备的。几十个情绪激动的年轻人，以雨洗面，以泪洗面，走进了一家餐馆，含泪举杯为马云一行人饯行。

马云动情地跟大家说："我去北京，但并没有离开中国黄页。我去北京是去做一项事业，想把中国黄页带起来。如果北京能做成，杭州至少也会有一个分公司，那时我一定回来，回来和大家相聚，我不会丢下你们不管的。希望留下的人在杭州好好工作，等我们回来！"

他说的是真心话，不管过去发生了什么，不管杭州电信方面待他如何，他还是真心希望中国黄页以后能够继续生存、发展。而且，那时的他并没有想完全放弃中国黄页，也只带了6个人一起北上，并没有带走中国黄页所有的骨干（到了后来，陆陆续续又有5个人一起北上）。

马云走的时候，只是对中国黄页说了声"再见"，而不是"永别"。他想得的确很美好：中国黄页毕竟是自己的孩子，一个"父亲"怎么可以跟"孩子"永别呢？

这种纯正、美好的愿望，正如一首歌中所唱的："伤离别，离别虽然在眼前；说再见，再见不会太遥远；若有缘，有缘就能期待明天，你和我重逢在灿烂的季节……"

然而，说生不逢时也好，言命中注定也罢，也许连乐观主义者马云自己都没想到：这一别，竟是永久的离别；这一别，他再也没有机会去挽救自己一手养大的"孩子"。创始人马云离开的时候，中国黄页的营业额已经做到700万，正是鼎盛、极盛时期，而自从他离开之后，这个曾是中国第一家商业网站的公司，便日渐衰退，而后退出了

这个行业的“第一军团”，并淡出一代人的模糊记忆……

中国黄页，曾是马云的全部希望和梦想，是他一手养大的“儿子”。离开它，马云是悲壮的，那便是“风萧萧兮易水寒，壮士一去兮不复还”。马云离开时，正是1997年的深秋时节。不久以后，中国内地当红的男歌星毛宁推出了一首略带凄凉色彩的单曲——《晚秋》，广为人们所传唱：

在这个陪着枫叶飘零的晚秋，
才知道你不是我一生的所有。
蓦然又回首，
是牵强的笑容。
那多少往事飘散在风中。
……

四、再闯北京城

1995年第一次北上时，马云还借用“世界首富比尔·盖茨说”这样的说辞，苦口婆心地在京城“布道”。仅仅时隔两年，当他再次踏上北去之路时，也许连他自己都没意识到——他乘坐的是一列“开往春天的地铁”。

我们不得不承认：不是我不明白，是这世界变得太快。两年前，黯然离京时，“书生”马云曾立下誓言：再过几年，北京就会知道我是干什么的。两年之后，他真的杀回来了，北京也的确知道他是干什么的了。

然而，对一个理想主义者而言，锦衣玉食从来就不是一个终极目标，只要命运给他一个大翻身的机会，他一定会放下一切、在所不惜、全力以赴，追求内心那无上而崇高的梦想。幸运的是，无论他走到哪里，都会有一群生死相随的“信徒”。每临此境，你不得不感慨：一叶浮萍归大海，人生何处不相逢？

1.“永不落幕的广交会”

1997年12月，在接到外经贸部的正式邀请之后，经过桐庐一别，悲壮的马云终于再次率队踏上了北去的列车。风像火车一样在呼啸着，窗户外面是一片冰雪的世界。

那一次，随同他一起北上的有7个人：张瑛、孙彤宇、吴泳铭、盛一飞、麻长炜、楼文胜、谢世煌。当然，这些只是先遣部队的成员。再过不久，还会有另外一批人陆续加盟，他们是彭蕾、韩敏、蒋芳、戴珊和周悦红。

此次北上的13个人（包括马云在内）中，有两对夫妻，一对是马云和张瑛，另一对便是孙彤宇和彭蕾。作为马云的夫人，张瑛跟随夫君北上自然是义不容辞、天经地义的，跟着马云一路折腾来折腾去，她是没少吃苦，尽管她自己并不觉得苦。至于彭蕾，就在几个月之前，单位刚刚开始分房子，为了追随马云（当然也包括丈夫孙彤宇），她毅然放弃了这大好机会，踏上了北去的征程。

这次北上时，大家都是作好"壮士一去兮不复还"之准备的。尤其是张瑛和彭蕾，还一起租了一个集装箱，把各自的家当整个端到了北京。不久后，马云和张瑛还把儿子接到了北京上小学。

所有这些迹象都表明，马云是想在京城大干一场的。那么，马云来北京加盟外经贸部究竟要做什么呢?

这里，不得不提一下外经贸部中国国际电子商务中心的历史。1996年2月，中国国际电子商务中心正式成立，英文简称为 CIECC。

尽管早在1996年2月便成立了，但 CIECC 的正式运营，要等到近一年之后——1997年1月，时任国务委员的吴仪在全国外经贸工作会议上宣布：中国国际电子商务中心正式运营。从此，中国政府利用网络为贸易服务的历史也展开了新的篇章。

当时，外经贸部要做的是一个大内网加上一个官方政府网站（MOFTEC 网站）。对于大内网的架构，领导们的设想是这样的：在全国范围内铺设光纤，在外经贸部下属的各个分支机构分别设立接口网点，所有的网点互联起来就构成了一个大内网。在这个大内网上，外经贸部及其下属机构可以为企业办理所有与外贸相关的审批手续；同时，也可以通过这个大内网向外贸企业发布相关的外贸政策法规。

整个大内网项目的开发则由外经贸部下属的中国国际电子商务中心来负责。而且，这也是一个联合国提供资金支持的项目。有政府的支持，铺设光纤等基础网络架设工作并不复杂，而外经贸部高层最关心的是：找到优秀的、最合适的人才来经营这个项目。那么，什么样的人才是最合适的呢?

起步阶段的中国互联网，最缺乏的是懂得经营、懂得把互联网当做生意来做的人才。于是，在杭州因为经营中国黄页而名气大震的马云，成了外经贸部领导眼中理想的人选。当时，为了能挖到马云，外经贸部提供了优厚的条件，给中国国际电子商务中心提供200万元的启动资金，并承诺给马云团队30%的股份。



马云到北京后，马云团队主要负责开发外经贸部官方网站（大内网），也是当初马云受邀的主要任务。对于大内网的设想，马云一开始并不同意，但最终还是屈从于官方的意志，硬着头皮做起来了。马云的13人团队，人手虽不多，却是高手云集，有几个人都是在网络“江湖”摔打了好几年的。因此，做网站开发对他们来说已是轻车熟路，何况这帮人在中国黄页时代就积累了丰富的开发经验。尽管有些辛苦，但马云他们倒也做得有声有色，保质保量地完成了任务。

在大家“一不怕苦，二不怕累”的劲头下，网站是做好了，做得很快，也很成功。但是，到了运营的环节，问题又出来了：政府的红头文件下去了，业务却非常冷清。很明显，越来越市场化的中国企业，越来越精明的中国企业家，已经不愿轻易再为政府的红头文件买单了。

这也是容易理解的，外经贸部的这个大内网实际上有些像今天的“电子政务”系统，它的功能也很简单：外经贸部及其下属机构可以为企业办理所有与外贸相关的审批手续；同时，也可以通过这个大内网向外贸企业发布相关的外贸政策法规。企业家们肯定会这样想：这原本就是一个电子化的政府应该做的事情，凭什么让我们企业来买单呢？所以，尽管EDI做的大内网工程也是一个联合国提供资金支持的项目，可它的商业运营模式是行不通的。

马云当然对这一点心知肚明，他也早料到可能会出现这种尴尬的局面，要怪只能怪当初那些领导们没有接受他的方案（做互联网）。于是，在EDI大内网的运营出现问题之后，马云又开始不断游说EDI高层扩大内网，改建互联网。也许是马云的不断游说和“祥林嫂”式的唠叨——“互联网将改变中国”让外经贸部的高层领导们动了心，也许是互联网在中国的蒸蒸日上注定要给马云一个交代——1998年7月，经外经贸部高层批准，EDI成立了合资的国富通信息发展有限公司，办公地点在崇文门的新世界饭店，总经理由马云出任，并拥有合资公司的一定股份。即便如此，马云每月还是只拿固定工资。

国富通成立以后，马云就带领团队开发一个叫做“网上中国商品交易市场”的项目，这是一个真正的互联网项目，也是马云真心想做的。于是，马云又带领团队转移阵地。至于官方网站那一块，马云已经不怎么上心了，他只留下一个女孩负责后续的维护工作（其他都是EDI信息中心调过去的人），这个女孩就是韩敏。有意思的是，突

然离开团队的韩敏有些孤独，每天下班，她都从长安街走到新世界，看看兄弟们在忙乎些什么，然后和大家一起回家。

应该承认的一点是，无论是从架构还是从实际的经营运作来看，网上中国商品交易市场都算是当时中国电子商务领域非常成功的一个项目。尽管网上中国商品交易市场也是收费的业务，但收费的办法已经不像做大内网时那么老土（用政府的红头文件推广）了，而是采用更市场化的方法。首先，外经贸部在全国各地建立代表处，然后各个代表处把当地中小企业的信息放在网上，真正实现资源共享的目的。因为网上中国商品交易市场是在互联网的开放环境下运行的，因而中小企业上网很踊跃，网站很快就赢利了。

有了部长的大力支持和地方部门的强力推广，网上中国商品交易市场的发展十分迅速。而且，国富通和网上中国商品交易市场网站，都是在创建的当年就实现赢利的项目，纯利高达287万元。这也是容易理解的，在中国，自改革开放以来，凡有政府背景或者国有资本做后盾的项目，向来开展得都很顺利。

马云团队在北京的一年多里，成功地推出了网上中国商品交易市场、网上中国技术出口交易会、中国招商、网上广交会和中国外经贸等一系列站点。国富通和网上中国商品交易市场网站，都是当年创建，当年赢利。另外，在中国政府站点中，外经贸部的网站不仅是国内部委中最早的一个，也是最优秀的政府站点之一，而且在1999年就被评为中国“政府上网工程”的推荐优秀站点。

不过，马云团队做得最成功的项目还是当属网上中国商品交易市场，它是中国政府首次组织的互联网上的大型电子商务实践。就在国富通成立的1998年7月，时任外经贸部部长的石广生在CIECC创建的我国第一个在线商品采购基地——网上中国商品交易市场开幕式上指出，建立网上中国商品交易市场是中国对外经济贸易方式的一大飞跃。他同时宣布：网上中国商品交易市场是“永不落幕的交易会”。

1998年10月5日，纺织品配额招标系统在中国国际电子商务网上投入运行，全国首次实现了纺织品配额电子招标。当时的国务院副总理李岚清、国务委员吴仪、外经贸部部长石广生以及十多个部委的领导观看了电子招标开标演示。

纺织品配额电子招标网络化的实现，标志着我国对外经济贸易进入了电子商务时代。李岚清同志说：“这是我看到的第一个实实在在的网上应用系统。”石广生同志说：

"配额电子招标系统实现了我多年的梦。"

与此同时，站在领导们面前，为他们进行电子招标系统演示的，是一个长着顽童般模样、笑容可掬的年轻小伙子。

这个小伙子，正是时任国富通总经理的马云。而站在他左边的，则是国务院副总理李岚清；站在他右边的，依次是国务委员吴仪、外经贸部部长石广生。

2. 北漂岁月

马云带领的整个团队，就像武侠小说中描写的：一个布衣侠客，带着一群徒儿奔赴京城，闯荡江湖……

刚到北京时，团队成员全部住在外经贸部东郊潘家园的集体宿舍里。前后两批一共13个人，分成三小群，分住在三套非常简陋的房子里。而大家平时上班的办公地点，就在外经贸部的7号楼里面。

开发网站的工作很苦很累，还得经常加班。在工作中，马云的团队基本上是这样分工的：学广告出身的孙彤宇，负责网站的建设、推广、宣传；吴泳铭和周悦红，负责技术；楼文胜，负责策划文案；谢世煌（因为年龄算是偏小的，大家都管他叫小谢），负责财务；张瑛和彭蕾负责行政和服务；其余的人都做网站编辑。

不过，这种分工只是初步定下来的，因为当时人手很少，而且每个人负责的工作量也不一样，所以到了后来分工也没那么严格了，有时候是一个人干几个人的活，也有时大家干完自己的再去帮同伴做。总之，大家在一起干活，从来不会计较谁干得多或者谁干得少，反正都是一个团队，都为一个共同的目标而干活。

这群人，大都是从小土生土长于江南水乡、西子湖畔的才子、丽人，以至于来到北京之后的很长一段时间，都不能适应这里的气候。尤其是冬天，大家就要一起活受罪了。北京的冬天，不仅气候干燥，而且常常有沙尘暴肆虐，至于北风呼啸、白雪飘飘那就更是习以为常的事了。尤其是那几个女孩子，来北京一年多，皮肤也跟着变得干燥了，几个女孩子后来都说自己长皱纹了、变老了。

那个时候，尽管是给政府部门做事，马云的团队也没能享受什么特殊待遇，甚至比同部门工作的大部分人都要辛苦。每天早上，大伙都要一起挤公交车上班，上班时

间也是交通的高峰期，北京的交通又是出了名的拥挤，为了不迟到，大家每天天不亮就得赶紧起床，迈着大步（有时也会小跑）到潘家园去等车。即便如此，大家也经常会挤不上车，尤其是下大雪的时候就更难坐上车了，这个时候即使想破费一下也没得破，因为每到这种恶劣天气的时候，出租车的生意都好得一塌糊涂。

于是，日复一日，月复一月，大家每天的生活就是这样一幅场景：早上，可恶的闹钟终于还是响起来了；随后，马云和大伙一起睡眼惺忪地从床上爬起来，在一种极其痛苦、极不情愿的状态下，眯着眼睛穿上衣服。“每当听到闹钟响起的时候，死的念头都有！”可以想象，马云等人当时有多么艰苦。熬过了最痛苦的几分钟（起床、穿衣）之后，大家就聚集到潘家园等车，好不容易挤上了公交车，大家根本没有闲情逸致去欣赏沿途的大街小巷，很快就重新进入梦乡，一路就这么一颠一颠地睡到外经贸部；工作到深夜，大家又坐着车一颠一颠地回到集体宿舍……

苦归苦，累归累，不能因为环境的变迁、条件的恶劣而放松自己、不思进取。马云向来是一个危机感、忧患意识非常强烈的人，而身处北京这样一个人才济济的国际大都市，这种感觉更是异常强烈。尤其是看到每天都有那么多“海归”、精英们如潮水般涌入这座城市，马云更是对自己的团队提高了要求，他不希望大家到了北京之后都“贬值”了。因此，他时常提醒大家：“你们这帮人不要不思进取，要时刻注意提高自己、充实自己；否则，就会被北京淘汰，被这个时代淘汰。”

为了不被淘汰，就要不断学习；为了有更高的飞跃，就要付出比常人更多倍的努力。马云带领的这群人，有一大半跟他一样是英语教师出身，离开讲台以后大家就很少再继续修炼了，而英语在未来社会中的重要性是不言而喻的，于是，下班之后，到了晚上，大家就开起了英语课，由马云亲自为大家讲课。

在宿舍里做饭吃时，大家轮流下厨，马云夫妇也不例外，并不因为是头儿就享受优待。到了假日，大家经常到附近的一家东北饺子馆去撮上一顿。十几个人围坐一桌，自然又是人声鼎沸、笑声飞扬。

上班、干活、充电（听马云授课），看起来大家如苦行僧般辛劳，不过也会有休闲的时候，也会有人给大家增添些雅兴。当时，大家最休闲的时候，是这样一幅场景：一个颇有艺术家气质的、长头发的大男人，抱着一把吉他，对着窗外的皎洁月色，深情地弹上一曲。这个人，叫楼文胜，是跟随首领马云二次北上的第一批成员之一。据



说此人在音乐，尤其是在吉他弹奏上的造诣非同寻常。于是，每到楼文胜同志举办他的个人“音乐会”之时，大家都会围过来，每个人搬一张小椅子，坐在他的周围，静静地欣赏着、陶醉着，偶尔也会轻声地随着音乐哼上几句……

马云的团队，在北京一共待了14个月，在这14个月里，几乎所有的日子都是在宿舍和外经贸部度过的。那个时候，大家住在一起，吃在一起，上班一起走，下班一起回，其乐融融，是一个温暖的大家庭。

尽管工作很苦很累，但是和马云在一起，大家总能找到快乐；尽管生活条件很艰苦，但乐观的马云不失他的浪漫主义天性，也不忘时常给大家画一些“大饼”——在集体宿舍里，看见大家正愁眉苦脸时，他可能会突然拿着一串钥匙，对着大家叫嚷：“同志们，想象一下，这里就是美丽富饶的法国庄园！看看吧，这就是你们的宝马车钥匙！”

3.“亲密接触”杨致远

1998年5月4日，大名鼎鼎的雅虎网站开通了其第十三个非英语站点——雅虎中文网站，它包括雅虎香港、雅虎台湾和雅虎中国。

虽然在内地没有设立办事机构，但是这个时候雅虎已经开始想到在中国内地开展一项新业务——网络广告。

1998年6月，外经贸部中国国际电子商务中心下属的国富通信息发展有限公司和雅虎达成合作意向，国富通公司协助雅虎公司开展在华业务。而彼时国富通公司的总经理，正是马云。于是，马云和杨致远就有了深度接触的机会。

事实上，相比后来才被冠以中国“互联网之父”之称的马云，“酋长”杨致远在美国的成名要早得多。1996年雅虎股票的上市，几乎在一夜之间，让全世界人都认识了那个雅虎“酋长”。

至于马云与杨致远的交情，则要比这次北京会面更早一些。早年，马云在美国出差的一个很偶然的场合，结识了“酋长”杨致远，从那以后两人经常书信来往，对彼此的印象非常不错，彼此也颇为欣赏。

许多年以后，马云在接受上海的一档大型财经访谈节目专访时，这样评价他的亲

密好友："在这个世界上，长得好看，脑子又非常好使的男人并不常见，杨致远就是少有的这类人之一。"

杨致远身上有着华人血统，他出生于台湾，成长于大洋彼岸的美国，对中国内地有着很深的感情。但是，对这片祖辈曾经生活过的热土，他并不了解。1998年的那次访问，正是他第一次来到中国，并带着母亲、弟弟一起。国富通和雅虎的谈判很顺利，很快就达成了合作意向。工作之余，杨致远很想在北京多转转，了解自己祖国的大好河山，这个任务落到国富通总经理马云的身上了。

在7年之后的第五届"西湖论剑"上，杨致远曾回忆当初的情景："那次算是缘分，我跟我母亲、弟弟一起来，是马云接待了我们。我们那次没有商议工作，完全是友情。第一次见面我就觉得他很诚恳，也很有雄心，对世界的看法非常独到，那时我觉得他以后肯定会成为不平凡的人……"

那一次访华，公务在身的杨致远在北京一共待了3天，马云则担当了3天的"导游"，从吃饭到游玩，全程陪同杨致远。

在马云与杨致远"亲密接触"的3天里，最有历史意义的一件事，莫过于爬长城。二人还在长城顶上合影留念。在那张照片上，穿着灰色衬衣并把领口上的纽扣扣得死死的、露出天真微笑的马云，和同样露出天真微笑的杨致远，每人手里拿着一瓶矿泉水，活像一对"哥俩好"的孪生兄弟。

在长城顶上，还发生了一件有趣的事情，马云和杨致远打了一个赌。今天，一向对细节健忘的马云已经记不起他们当时赌的是什么了，但对于赌注他记得很清楚——10元钱（人民币）。最后，一向不善赌的杨致远输了。俗话说，大丈夫愿赌服输，杨致远正要从身上掏钱包时（不过，笔者以为，杨致远的钱包里很可能根本找不到10元钱的人民币！），马云却意外地对他"网开一面"——死活不要那10元钱，搞得杨致远心里很不爽，也许是欠债的滋味



■ 1998年，马云和杨致远在长城顶游玩



并不好受吧。至今，马云回忆起那件趣事时，还是得意洋洋："就让他一直欠着吧，这样挺好。"

这样是"挺好"，最起码对马云来说是"挺好"的。而杨致远本人怎么也不会想到，他这10元人民币的"赌债"再过7年会涨到10亿美元……

4."我给你们三个选择"

1998年冬天，寒风凌厉。

一贯有着顽童般灿烂笑脸的马云，突然召集了团队成员，只说有事要宣布。在所有人都到齐了以后，马云一脸严肃地看着大家，一改往日指点江山、豪情万丈的气势，以平时极为罕见的平和语调说了一句话："我近来身体不太好，打算回杭州了。"

他的话音甫落，又是"一石激起千层浪"——大家几乎不约而同地"啊"了一声！随后，个个瞪大了眼睛，有如见到外星人一般，直勾勾地凝视着他。所有的人都屏住了呼吸，听马云把话讲完。

"现在，我给你们三个选择——第一，你们可以留在部里继续干，安心待在机关做事，这里有外经贸部这棵大树，也有宿舍，在北京的收入也非常不错；第二，在互联网混了这么多年，你们都算是有经验的人了，也可以到雅虎（当时雅虎中国公司已经成立），那是一家特别有钱的公司，工资也很高，每月几万块的都有，我推荐，一定会录用你们的；第三，你们也可以去刚刚成立的新浪、搜狐，也是我推荐。这几条路都行，反正我是要回杭州了。"

说完这些以后，马云不言语了。他说得轻松，语气里也有些劝大家"弃暗投明"的意味，几乎是把这些话背诵下来的，犹如暴风骤雨般急促，一鼓作气；又如刘胡兰就义般壮烈，大义凛然……

说者倒是解脱了，听者却要承担随之而来的痛楚。瘦小的马云，其表情依然严肃，眼神依然坚定，而他的话更是如针一般刺痛着伙伴们脆弱而敏感的神经。大家的"啊"字形嘴已经恢复原形，取而代之的是大眼瞪小眼，面面相觑，一脸茫然。

马云话音一落，又像当年在桐庐一样，在团队里引起了轩然大波。团队中很多人不能理解马云的决定，孙彤宇当场就质问道："我们在北京干得好好的，而且是为政府

部门做事，干吗要再回去过那种苦不堪言的日子呢？”

马云说上面那句话时，其团队加盟 EDI 已经整整一年了。实际上，早在带领团队加盟 EDI 几个月之后，敏锐的马云就有一种强烈的预感：这里不是我们的公司，只是政府的部门。

而他的预感完全正确，无论是 EDI 还是国富通，都不是供他自由驰骋的平台。最初，在做外经贸部的官方网站时，EDI 方面提出要建大内网。从这个方案一提出，马云就表示强烈反对，要求做互联网。就因为坚持把大内网扩展为互联网的想法，马云还和 EDI 的几个部门领导发生了一些争执。当时，对方的语气中也隐含这样一层含义：请你是来给政府做事的，不是来当领导的，决策的问题是你一个编外人员说了就算的吗？

事实就是如此。尽管马云出任中心信息部经理，也算是 EDI 的中层领导，但他仅仅是个政府编外人员，在一些涉及利益的重大决定上，他不可能有太大的发言权，更没有一拍脑袋便“划定乾坤”的决策权。

见微而知著。从双方在这个项目的分歧上，不难看出，双方的冲突不是个体的小矛盾，而是一种文化的大撞击：马云想要实现的是互联网平台的核心价值——开放、共享；而机关的领导们则更希望凭借其强势的行政资源实现两个目标——垄断、控制。上升到企业文化的层面上说，马云想要的是自由，而政府机关里只有服从。

于是，日复一日，在一起工作久了，低头不见抬头见，无论是处理问题的方式上，还是思考问题的层面上，马云都觉得他与那些政府官员们“缺少共同语言”。当然，也许领导们要的就是这种结果，就是要保持国家干部与这群编外人员之间的距离。

如果仅仅是自己感到“不爽”倒也能忍，问题在于，他为那些和自己一起北上的伙伴们感到不平。比如，刚刚带队挥师北上时，EDI 方面曾承诺给他们的团队 30% 的股份，而成绩做出来之后（比如网上中国商品交易市场和国富通给外经贸部创造的巨大利润），当初承诺的这些股份在体制内根本无法真正得以落实。

对于金钱，马云从来都不把它看得太重，从早年做海博翻译社的时候他就体会到：一个人真正想做大事，就要把钱看得很轻。但是，马云也好，他的伙伴也好，大家一起干活就图一个“爽”字。钱给得少些不要紧，但总得说到做到，给大家画了一张巨



大的“饼”，却让人家永远都吃不到，这是让人心里很不爽的。在很多场合，马云都提到了当时的“委屈”（其实更多是为伙伴们感到不平）：“我们那时候就拿几千元一个月的工资，其他什么也没有。”

另外，除了开发外经贸部官方站点、网上中国商品交易市场两个大项目之外，在马云的带领下，他们的团队又先后做了网上中国技术出口交易会、中国招商、网上广交会和中国外经贸等一系列网站。平心而论，即使以今天的水准来衡量，马云团队干的这些活儿都很漂亮、很出色。尤其是网上中国商品交易市场，作为中国政府首次组织的互联网上的大型电子商务实践，其第一年就实现了净利润287万元。但是，这些功劳与成就，绝不会被记在马云团队的名下，因为他们都是无名小卒。在中国黄页的风云时代，尽管最终跟杭州电信弄得不欢而散，但是在1996年之后的杭州城里，从普通百姓到政府高管，很少有人不晓得马云和中国黄页，马云团队也是当仁不让的互联网开创者。如今，在偌大的北京城里，谁认识马云？在大大小小的会议上，又有多少人会把马云放在眼里？即便在各个办事部门里，又有多少人把这群杭州来的十几个人当一回事呢？

所有的委屈、痛苦与无奈，全在这一刻如暴雨般倾泻，忍辱负重的马云，已经压抑得太久太久了……

诚然，马云给大家指的这后两条路都是“明路”，选择后两条道路在当时的时代背景下绝对算是明智的。实际上，这些人都是受过高等教育的知识分子，选择一家知名的企业，安心做个白领，看起来是理所当然的。

马云把那些委屈、痛苦与无奈说出来之后，大家一时仍旧解不开心结：从终点又到起点，不断创业，不断漂泊，这是为什么？业务上，业绩上，从任何角度看，我们都干得不错，没有任何理由一定要重新开始、从零开始啊？

大家舍不得让马云走，在北京虽然很苦很累，但有了马云这个主心骨，大家就会觉得有希望，再苦再累也值。一起上班，一起下班，一起吃饭，这种日子多么值得留恋啊。从某种意义上说，这些人已经习惯了跟马云一起干活的感觉，习惯了按他的吩咐去做，尽管有时也不知道为什么要或者为什么不能那么做。如果是团队中的其他某个成员要走，大家当然也会不舍得，但那更多的是出于大家平日在一起相处的感情因素，舍不得也不至于影响他们自己未来的生活、工作。而现在要走的人可是马云，他

们的头儿，意义已经完全不一样了。也许，大家完全没有想好他们离开马云之后在北京还图个什么，也不知道前方的路该怎么走。

马云当然理解大家的心情，也清楚他们的想法，所以，他也给大家留了一条“弃明投暗”之路：“当然，你们要是愿意跟我回家二次创业，也可以，但会很苦，非常辛苦。第一，你们每月将只有500元的工资；第二，未来公司的办公地点就在我家那150平方米里，而你们自己要租房子住，而且不能离我家太远，必须在离我家步行5分钟以内的范围内，不能打的上班；第三，至于将来具体要做什么，我自己还不知道，我只知道我要做一个全世界最大的商人网站。到底是跟我一起回去还是留在北京，你们自己一定要想清楚了再作决定，我给你们3天的时间考虑。”

随后，是死一般的沉寂。所有的人都明白，他们此刻的抉择也许会改变自己一生的命运轨迹，要么是阳光灿烂，要么是坠入万丈深渊……

尽管马云给了3天的考虑时间，可5分钟后所有的人都作出了一致决定：一起回杭州，重新开始！

这是一个合作多年、相知多年的团队，这是一帮情同兄弟姐妹的战斗集体。反对也好，不理解也罢，真正到了作抉择的时候，这些平日里同甘共苦的伙伴们没有任何犹豫，在理智与情感之间，他们还是选择了后者。人心，都是肉长的。

在那一刻，马云的内心发出一声无比强烈的呐喊：谢谢你们，我的伙伴，我的朋友！

在那一刻，他感到了一股暖流在身上涌动，那幸福与激动的泪水夺眶而出……

5.“大不了从头再来”

1998年冬天的一个晚上，寒风刺骨，天空中飘着鹅毛大雪，北京一个普通的小饭馆。

马云和他的团队聚集在这里，举行一场告别宴会。大家冻得直打哆嗦，这群江南才子、西湖丽人，来了一年多了，还是不能适应北方的寒冷气候。

几杯酒下肚以后，热流顿时激荡着这群人。在那场宴会上，大家喝的是地道的北京二锅头。一开始，大家用的是小酒杯。不过，喝了几杯之后，大家觉得不过瘾，就



让老板换成了大碗。这群土生土长于江南水乡、西子湖畔的青年知识分子，此刻更像是即将下山的一百单八将，也大有“三碗不过冈”的豪情。就这样，大家一起大碗喝酒，大块吃肉，大声叫喊……

那天晚上，大家吃了很多，也喝了不少，喝得很痛快，也很痛苦。最后，好几个人都喝醉了，然后大家就一起抱头痛哭。哭完了，大家就一起唱。

1998年的中国，正流行一首叫做《真心英雄》的歌曲。于是，大家就放开了嗓门，用心、用情、用泪地唱：“把握生命里的每一分钟，全力以赴我们心中的梦，不经历风雨，怎么见彩虹？没有人能够随随便便成功……”

这个晚上，注定是个不眠之夜。

席散之后，已近深夜，外面仍是寒风萧萧，那雪也下得正紧……

最后留下来付账的那位兄弟，就是一年前放弃国企的铁饭碗而跟随马云北上的谢世煌。因为不胜酒力，谢世煌醉得一塌糊涂，他去付账时连找的零钱都忘了拿。大家上前要去扶他，他却口口声声说：“我没醉，没醉……”再加上伤心过度，谢世煌竟然坐在马路边大哭起来，口中念念有词：“为什么我们还是这个样子？为什么我们还是这么迷茫？为什么啊？”

此时，恰巧一位北京老大妈路过，见此情景，便好心安慰道：“小伙子，听大妈一句劝啊，别太伤心了，不就是失恋了吗？这天下好姑娘有得是，大不了咱们从头再来！”

6. 好汉坡上的宣言

在马云义无反顾的坚持下，跟着他从南走到北的这群伙伴决定死心塌地跟着他回老家了。但是，大家的心情是很复杂的，相比两年前他们北上时的向往、憧憬，这次更多的是茫然、悲壮、压抑。为了缓解和释放这种压抑的心情，也为了让大家毫无遗憾地离开北京，临行前，马云决定带这帮人一起去爬长城。

在北京工作的这14个月里，伙伴们一直很辛苦，经常加班到深夜，生活更是宿舍、公司两点一线，也没什么周末、假日的概念。再者，马云也从来没带这些人在北京好好转过。当然，他自己也没这个闲情逸致，唯一的一次长城之行，还是几个月之前陪

杨致远一起去的。

都说“不到长城非好汉”，现在大家要跟北京说再见了，也该圆一下自己的“好汉”梦了。来北京都一年了，大家总是在工作中度过，也该痛痛快快地玩一场了。

在一个天气并不晴朗的日子里，马云带领这群人登上了八达岭，闯荡京城14个月，这居然是他们第一次上长城。

在长城脚下，大家都很沮丧，心情也特别沉重。对于未来，大家还是感觉很迷茫，也没有人能想通自己为什么落到这个境地。从南方背井离乡来到北京，辛辛苦苦拼了一年多，到头来竟然没有自己的立足之地了？

后来，马云看到长城上有人卖狐皮帽子，便提议几位兄弟一人买一顶。也许是为了“扮酷”，也许是给自己找点乐子吧。不过，戴上狐皮帽子之后，大家顿觉潇洒了一些。至今，大家还保存着那张在长城顶上照的合影，马云也戴着狐皮帽子。

长城的砖墙上，刻满了各式各样的“到此一游”，大家都没在意，对这种陋习已经司空见惯了。可是，马云却如哥伦布发现了新大陆一般，对大家嚷嚷：“这不就是BBS吗？我们的BBS能做到这样就OK了！”遗憾的是，大家的心情都很复杂，当时也没人注意马云又在“胡说”什么。于是，这个细节便被大多数人忽视了，除了马云自己之外。谁也没想到，这个意外的发现竟决定了将来他们要创办的新公司阿里巴巴网站的设计模型。

站在长城上，让人不由产生万丈豪情，产生一种无比豪迈的霸气、王气。遥想当年，一代开国元勋毛泽东在那首脍炙人口的《沁园春·雪》里，就以长城为点而抒发大气磅礴之情。


■ 1998年马云和他的团队在长城之顶

时空更替，斗转星移。而此时的马云和他的数十位勇士们，站在这高远而空旷的长城顶上，凭栏远眺，看那起伏的山峦，更是感慨万千，心情亦是空旷而寂寥。然而，他们的头脑却是一片空白，就这样声嘶力竭地尽情狂喊、大叫、宣泄、号啕大哭……

谁也记不清自己究竟喊了些什么，叫



了些什么，唯有马云喊出的一句话让他们永远铭记于心："我们要做一家让中国人骄傲的公司！我们要做一个我们一辈子都不会后悔的公司！"

古老的万里长城，依然宛如一条银灰色的巨龙，盘旋在崇山峻岭之间，蜿蜒在苍松翠柏之中，她似乎听清楚了马云那句高亢的壮志豪言……

第四章　湖畔时代：激情燃烧的岁月

那时候，我们每个人只有500块钱的工资，但是真的非常开心，这样的传统一直保持在阿里巴巴的每一个阶段。阿里巴巴不是计划出来的，是『现在、立刻、马上』干出来的！

——马云



一、阿里巴巴横空出世

当初，那个嚷着“我要回家了”的马云让他的伙伴们为自己的前途抉择时，曾说过一句听起来让人泄气的话：“至于将来具体要做什么，我自己还不知道。”然而，即便马云是个地地道道的赌徒，他也绝不会拿伙伴们的前途、命运做自己的赌注。马云知道自己重任在肩，他需要寻找属于伙伴们自己的一片天地。

然而前途在哪里呢？马云似乎已看到了一丝模糊的影子。

1. 不为五斗米折腰

离开北京，其实并不是马云的无奈之举，就在马云离开北京之前，雅虎和搜狐都曾对马云伸出过橄榄枝。

1998年7月，正是雅虎公司刚刚进入中国市场的时候，当时，雅虎迫切需要一位懂经营、管理、市场的本土经理人。

这一次，杨致远还是立刻想到了马云，他也并没有因为马云曾经的拒绝而回避，还是以万分的真诚邀请马云出任雅虎中国的总经理。然而，对杨致远的多次盛邀与“知遇”之恩，马云以“将来可能要创办一家自己的公司”委婉谢绝了。

当时马云调侃着对杨致远说：“老杨，你看我将来创办一家叫做‘阿里巴巴－雅虎’的公司怎么样？”杨致远当时就笑了，那其中的意味是显而易见的：那时的杨致远显然并没有在意这个太过于“天真”的问题。



与此相隔不久，马云被搜狐青睐，也与互联网界另一位名人有关，这个人就是时任搜狐高级副总裁兼首席财务官的古永锵。作为如日中天的门户网站，搜狐正在四处搜“虎”，搜“虎将”，搜能独当一面的高级人才，而当时的搜狐有一个职位是空缺的，就是COO（首席运营官）这个位置。

另外一个现象是，在互联网最疯狂的1999年，猎头公司的业务格外繁忙，“挖”与“被挖”的较量也异常激烈。为了找到合适的COO人选，北京的一家猎头公司帮搜狐组织了一个小型的见面会。巧合的是，当时马云还没离开北京，尽管国富通总经理的头衔已经名存实亡了。

于是，阴差阳错，号称中国“互联网之父”的马云就被猎头“忽悠”到搜狐的办公楼了。

当时，搜狐总裁张朝阳还忙着在外“作秀”，身先士卒做“代言人”，以提高搜狐的知名度。于是，面试马云的重任自然就落到了时任搜狐高级副总裁的古永锵身上。

古永锵和马云谈得很投机，双方对中国互联网未来发展方向的预测也是如出一辙，大有“英雄所见略同”之豪情。古永锵深刻地意识到马云“是个不可多得的人才”，当时他就觉得有种“众里寻他千百度，蓦然回首，那人却在灯火阑珊处”的惊喜，他的这种惊喜表现在他的脸上就是那种少有的神采飞扬。他甚至都想象：如果马云加入搜狐公司，对总裁张朝阳来说，绝对是如虎添翼；而自己也有了一个可以与之相互促进的伙伴；而对王志东、丁磊这些门户老大们来说，势必又多了一个“克星”。

但是，谈到最后，让古永锵几乎瞠目结舌的是：马云说着说着却冒出了这样一句话：“古先生，其实我今天不是真来应聘的，就是想来看看你们的公司，我正在筹备创办一家自己的公司。”

马云说这句话的时候，表现得很冷静，显然是经过深思熟虑的。而听到马云这句话，刚刚还为自己慧眼相中一匹“千里马”而兴奋的古永锵，一下子就愣住了，足足有一分钟，他都不知道说什么好，他表现得有些手足无措，他的心中涌现出了一种无比的失落感，这甚至让他有些紧张。可是，马云却上前握着他的手，说：“古先生，其实我看你本人就挺适合COO这个职位的，何必再四处招人呢？”

古永锵这才稳定了情绪，很僵硬地笑了笑。他当时只当是马云恭维自己随口说说的话，并没有在意。但是事实证明马云是一语中的——两年之后的古永锵，真的就坐

在了搜狐首席运营官的位置上，而且一干就是三年。随后，在搜狐公司涉及兼并和品牌宣传等领域的大型项目运作中，比如与迪士尼的合作，与姚明、NBA的合作，几乎都是在古永锵的一手主导下完成的。而且，在搜狐内部，似乎没有比古永锵更适合坐COO这个位置的人了，直到升任搜狐公司总裁时，他还身兼COO的职位。

就这样，马云还是离开了北京，而在1998年，连续被两家重量级互联网公司（雅虎、搜狐）相中，而后又放弃丰厚待遇的人，恐怕唯有来自杭州的马云。

对于马云和其团队而言，从好汉坡上喊出“做一个我们一辈子都不会后悔的公司”那天开始，他们就铁下心来要干一番自己的事业，大有“不成功，便成仁”的气概，这点在马云身上很真切地体现了出来。

2. 灵感在餐厅里诞生

要做一个全球化的公司，就要起一个全球化的名字。从最初为网站起名开始，马云就站到了全球的视角上。为自己未来“孩子”的诞生，他可是费了不少心思。所有的伙伴们都被发动起来，每个人都绞尽了脑汁，光一个网站的域名，大家就准备了100多个，却总是找不到让马云满意的。

不满意的原因很简单，马云坚持认为未来公司应该是具有俯瞰世界的眼光和气魄的，所以名字也应该是响亮的、国际化的，而且，必须是全球讲各种语言的人都能熟记的。相比之下，同事们提供的那些“四不像”的名字实在是太老土了，什么“Bargain.com”，什么“ok.com”“open.com”之类的，对这些“土得掉渣”的名字，马云始终不满意。

忽然有一日，他灵机一动，想到了一个好名字——“Doubleclick”。翻译成中文，正好是“双击”，这很容易让网民们将其与电脑、网络联系在一起，也颇有“鼠标统治世界”的气魄。

真是英雄所见略同，在地球另一端的美国，“Doubleclick”早就被一个有先见之明的人抢注了。几年之后，取这个名字的美国企业已经是全球最大的网络广告联营服务商，而马云即将成立的那家公司也将成为它重要的中国客户。无奈，在这个“我为鼠标狂”的时代，与鼠标们有关的名字总是很抢手，好名字也总会在第一时间被人“洗



劫一空”。

为这个看似简单的事情，他仍是苦苦思索、朝思暮想……

1998年年底，马云因公去美国出差，在一间普通的西餐厅里就餐时，他小眼睛一转，突然由互联网联想到了一个众所周知却被大家所忽略的故事：互联网像一个无穷的宝藏，等待人们前去挖掘、开发、利用，这不正是那个阿拉伯神话《一千零一夜》中讲述的故事吗？

的确，他想得一点没错。在那个家喻户晓的故事中，阿里巴巴是一个善良、正直的青年，他一直希望把财富给别人而不是自己独占。而后，马云陷入更深的思考：阿里巴巴的无私和奉献精神，不正是我们未来要实现的伟大使命吗？

想到这里，马云立刻就兴奋起来，一个突如其来的伟大灵感便这样如幻梦般降临：阿里巴巴——芝麻开门！但是，这会不会是他自己的一厢情愿呢？是不是别人也跟他有一样的想法呢？“阿里巴巴”这个名字在全世界到底有多高的知名度呢？……这一连串的问题困扰着马云，他需要答案，仅仅他自己知道“阿里巴巴——芝麻开门”显然是无济于事的。

马云正细细盘算着这个事，突然被人打断了——一个年轻的男服务生走过来，请他点餐。陷入思考的马云心不在焉地问道：“Waiter，有 Alibaba 吗？”

那 waiter 左手捧着菜单，右手拿着一支笔，正准备记下“牛排”或者“比萨”，没想到眼前这个客人居然要吃什么“Alibaba”。他以为自己听错了，赶紧追问道：先生，您要点什么？”

沉浸在灵感之中的马云这才回过神来，赶紧解释道：“哦，Sorry，我是问你有没有听说过阿里巴巴的故事？”

那 Waiter 倒也不多问，脱口而出：“Yes，Alibaba——Open sesami（阿里巴巴——芝麻开门）！”Waiter 此话一出，顿时让马云如获至宝，哪有心思再吃什么“牛排”或“比萨”，立马从兜里掏出一笔不菲的小费，塞到 Waiter 手中，说了句“Thank you”，便起身离座而去。

马云按捺不住内心的无比兴奋与激动，快步走到了餐厅门口的大街上。

刚一出门，便遇见一位长得胖胖的美国女士，马云张口就问：“Lady，听说过‘Alibaba——Open sesami’的故事吗？”

那女士爽快地答道："从我外婆到我儿子，他们都会读阿里巴巴，我就是听我外婆讲《一千零一夜》的故事长大的，现在我每天还都给我儿子讲这个故事呢！"

接着，他在大街上又问了几个看起来不同年龄、不同阅历的人，答案都是：alibaba——Open sesami！马云这下更兴奋了，回到住处，他又抓起电话打给分布在全世界各地工作的朋友们，让他们在当地也作一个小调查。那些朋友很快答复：几乎所有被调查者的反应都是——Alibaba——Open sesami！

这回，马云彻底放心了。

最难得的是，阿里巴巴在世界上几乎所有语言中的发音都是"a—li—ba—ba"，是一个无论用何种语言，它的音节都不会发生改变的名字。这更让马云感到兴奋："也就是说，如果我们用这个名字，全世界的商人都可以没有困难地接受并听懂它！"

于是，经过在美国餐厅和世界各地的"非正式抽样调查"，马云决定采用"alibaba.com"这个英文和中文拼音完全一致的域名。

3."闲钱"凑出来的公司

1999年1月，马云的北京大军已经大举杀回杭州。

就在1月的一个微风习习的午后，马云急匆匆地通知团队成员到他家里开会，告诉大家"有大事要商量"。等人员都到齐了之后（还有谢世煌等人在北京处理善后事宜，这次没能参加），马云开门见山、直入正题地说道："大家跟我从北京回来也有些日子了，现在我们要开始创业了。"

大家面面相觑，都不说话，听马云继续讲："这次我们一起创业，虽然是站在同一条船上，风雨同舟，但有几个原则必须坚持：第一，你们不能向父母借，不能动老人的退休养老钱；第二，你们不能向亲戚朋友借，不能影响人家一辈子的生活。我们都要愿赌服输，即使真输了也是输自己的钱，大不了我们再重新开始，但绝不能让家人跟着一起遭殃！"

大家一边听，一边不约而同地点头，显然对马云的话表示认可。最后马云说："现在，请把你们身上的钱放到桌子上！"说完这话，马云率先把自己的全部积蓄摆到桌面上。



马云想得很周到，他真的是不希望这群人跟着自己一起赌而连累他们的家人、亲戚和朋友。尽管，跟着马云一起干了那么多年，这群人也有些好赌的心理，马云还是不想把赌注押得太大。

听完马云的讲话之后，大家就遵守“闲钱”原则，1万、2万地凑，最后凑了50万。实际上，根本不是什么闲钱，大家基本上都把家底子翻个底朝天了。当时的创业元老之一在后来接受采访时还说过：“记得大家很可怜，每个人都是1万、2万、3万的样子，我觉得我们这帮人都有点好赌的心理。”

这群人就这么穷吗？工作了几年就没点可观的积蓄吗？事实就是如此。在外经贸部工作了14个月，工资也不低，按理说，这群人手头都应该能攒下一笔可观的存款的。但现实的情况是，大家都是年轻人，平均年龄还不到30岁，在北京这样的大都市，消费水平本来就不低，再者大家当时也没想过会有今天之“下场”，所以基本上都是“月光族”了。

在这次筹资大会上，大家七拼八凑的50万元人民币，也就是阿里巴巴最初的启动资金。

有一个问题颇让人费解：凭着马云的知名度和影响力，区区50万的启动资金，他自己解决不了吗？答案是：完全可以搞定。然而，他为什么还要让大家从牙缝里挤出那点可怜的人民币呢？答案是：用心良苦。

50万，在互联网最疯狂的1999年，实在不算多，与当时整个行业眼球制胜、烧钱如烧纸的气候的确不相称，几笔广告费就可能把这些钱“烧”光了，更别提什么公关费了。而海外的风险投资在那时已经开始追捧中国的互联网公司了，仅凭马云跟杨致远的关系，想搞定一笔融资也是不成问题的，何况是区区的50万，估计杨致远当场就可以从身上掏出来的！

但是，无论是50万还是500万，这笔种子资金，是马云自己出，还是这些创业元老们共同出，企业的性质就会截然不同。如果是马云自己的钱（或者是以个人名义借的钱），这个未来的公司（阿里巴巴）就和大部分的民营家族企业没什么区别了。

另外一个现实的问题在于，如果大家没有出资，就不能拥有股份。50万资金代表着阿里巴巴全部股权的资本公积金，代表着100%的股东权益。如果50万是马云一个人出的，那么，以今天阿里巴巴在港交所的股价来计算，马云已经可以戴上“中国首富”

的头衔了。

但是，这不符合马云的理想，他要的是员工们的“群富”，而不是一个人当“首富”。马云就是要让这些人持有股份，让这家未来的公司成为真正的股份制企业。因此，与其说是让大家艰难地掏钱，不如说是马云慷慨地分给他们股份、期权。等到15年以后阿里巴巴美国上市那天，这些人就会明白他们当初挤出来的2万、3万增值了多少倍。

除了共同出资之外，马云也在思考另一个问题：随着企业的进一步发展、壮大，创始人的元老心态有时会阻碍一个公司前进的步伐，而如果能防微杜渐、未雨绸缪，甚至让元老从一开始就死了这条心的话，将是有百利而无一害的。这一点，马云也做到了。

就是在这个筹资会议上，马云给大家定下了规矩，郑重地警告大家不要指望靠资历任高职：“你们只能做个连长、排长，不要指望当师长，团级以上干部我得另请高明！”

4. 一万美元“赎”回域名

世事多半难料，好事更是多磨。

有了钱的马云，正打算注册阿里巴巴的英文域名，通过技术手段，马云很快发现一个让他大为失望的事实：在加拿大，居然有人比他更早发现了阿里巴巴的价值，并且捷足先登把“alibaba.com”这个域名提前注册了2年！

马云急了：怎么办呢？换一个名字吗？想来想去，讨论来讨论去，大家最终还是觉得“阿里巴巴”具有普适性、易拼写性、不带中国色彩，再没有比这更好的名字了！

马云当然不想放弃，他自己更是认为“阿里巴巴”这个名字简直是天才般的构想，是独一无二的好名字。如果错过了这个机会，一切都晚了，他的“芝麻开门”的美梦也将随之破灭。

为了能拿回这个宝贵的名字，马云决定与对方谈判，不惜一切代价也要买回这个域名。

不惜一切代价？

当时的马云和他的“十八罗汉”，手里只有用18个人的“闲钱”凑来的50万创业



资本，如果对方真是狮子大开口，他马云拿什么去跟人家“不惜一切代价”呢？

但无论如何，他管不了那么多了，总之是“势在必得”，绝不能错过这个机会。于是，为了得到这个域名，他与地球那端的加拿大人周旋了好久，主要是在价格上达不成一致。

老外“心太黑”，狮子大开口——开价1万美元！这个价码让囊中羞涩的马云无法接受。

双方僵持不下，就在周旋期间，马云想到了一条“曲线救国”的路线。

在美国餐厅有了那个“芝麻开门”的灵感之后，到了1998年的11月25日，马云立马注册了“alibaba-online.com”，再过不到一个月，到了12月17日，他又注册了“alibabaonline.com”，alibabaonline网站正式开通，其中文版网站名便是“阿里巴巴”。

就这样，在与老外周旋期间，他先后使用“alibaba-online.com”和“alibabaonline.com”两个“替补”上场，计划作为网站的临时域名。

当然，马云与加拿大人的谈判还在进行，进展得也不算顺利。加拿大人狮子大开口，而马云偏偏又囊中羞涩，双方就这样一直僵持不下，谁也不愿让步，马云心想这事十有八九没戏了。

就在这种微妙的格局下，忽然有一个高人站出来，立马“点化”了马云，这个人，就是著名网络专家、雅虎搜索引擎技术的专利发明人——大名鼎鼎的吴炯。

实际上，由于杨致远和雅虎的关系，马云早在1997年就认识了吴炯，尽管杨致远挖马云没能成功，但双方的联系并未中断，而马云、杨致远、吴炯也成了很好的朋友。

早年，马云有机会去美国时也常常和他们一起探讨互联网的发展等问题。到后来阿里巴巴成立以后，吴炯也充当了顾问的角色，经常为马云在一些重大的决策上出谋划策。

由于此次买域名“事关重大”（主要是对当时的马云来说投资太大），马云就专门征询了吴炯的意见，而吴炯当时还在雅虎担任高管职务。

马云打电话问吴炯：“1万美元买1个域名，你觉得贵吗？”吴炯答：“1万美元？Jack，我认为这简直太便宜了，你不是要办一个国际化公司吗？赶快买吧，不然人家可能再抬价！”

1万美元还算便宜？马云听后有点不相信自己的耳朵。

当时马云和团队成员所有的钱加在一起才凑了50万元人民币的创业资本。在那种处境下，拿出1万美元对他来说也是捉襟见肘的，况且他并无十足把握，这1万美元打出去可能对方也会不认账。

但是，他太想做一个国际化公司了，“芝麻开门”的梦想早已在他心底深处扎根了。尤其是听了吴炯这位网络专家的话以后，一筹莫展的他“痛下决心”，将1万美元打入了对方账户。

1周以后，原本已是“名花有主”的“alibaba.com”被马云收入囊中，他终于买断了这个朝思暮想的域名！

5. 一个来自亚洲的另类声音

1999年2月初的一天，花园城市新加坡。

“亚洲电子商务大会”在这个美丽的城市举行。让人不可理解的是，尽管是“亚洲电子商务大会”，80%的与会者竟然都是欧洲人、美国人，黄皮肤的亚洲人寥寥无几。这还是“亚洲电子商务大会”吗？很容易让人想到20世纪巴黎和会召开时的那种少数欧美巨头们左右着亚洲国家命运的场景。

与会者几乎都是欧美人，会议的主角也是他们，从某种意义上说，这根本不是什么“亚洲电子商务大会”，只不过是新加坡做东，组织了一场世界电子商务的“论剑”而已。

不出所料，代表大会发言的西方人一厢情愿地描述着电子商务的未来：高谈eBay（易贝），纵论亚马逊，追捧雅虎（那时正是雅虎最红的时候），推崇AOL（美国在线）……

在一片莺歌燕舞中，没有几个人注意到他们中间还有一个来自亚洲的中国小个子，直到这个其貌不扬的家伙用一口纯正、流利的英语叫嚣：“美国是美国，亚洲是亚洲，我们不能照搬eBay、AOL、亚马逊和雅虎的模式，亚洲80%的企业都是中小企业，亚洲一定要有自己的模式！”

老外们瞪着大眼睛看着这个长得有些古怪、似乎是外星人的亚洲年轻人，不过他们大部分人显然没有太在意马云的这番话，也许，在自大的西方人看来，这只是一个



带着民族主义情绪的狂妄年轻人的一种表达爱国之情的宣泄方式而已。

有人问："你觉得亚洲的电子商务应该是什么样的模式？"

马云答："这是我将来回国要做的事情。现在我也不知道。"

他的话音刚落，引起满堂的大笑。

话说马云怎么能来参加这次会议呢？原来此时的马云已经是个"无业游民"了，之所以能作为中国唯一的代表而被会议组织者邀请，一方面是因为他在外经贸部做EDI的网上中国商品交易市场、国富通等项目而带来的名气，另一方面则是他自己的造化——英语"好得一塌糊涂"。

在这次大会上，马云发出的是唯一不同的声音。那么，亚洲的电子商务模式到底应该是什么样的呢？

6. 阿里巴巴问世

其实，马云头脑中已经有了自己的初步想法。

当时的中国就是这样一种喧嚣和躁动：门户大行其道，电子商务（网上书店、网上拍卖、网上生存等）如日中天。但此时的马云有一份独有的清醒，在他看来，电子商务对于中国是三年以后的事，因为银行没准备好，配送没准备好。马云感到，美国的三种模式都不适合中国，他要推出的是一种新的模式——B2B（企业对企业）。

从马云的个性角度来说，他是为数不多的喜欢"不走寻常路"的"另类"青年。

实际上，在创立中国黄页的那个年代，马云曾为"中国的雅虎"之梦想而激动过，但1999年再次创业时他改变了这种想法，这与他后来跟杨致远的一次谈话有关，甚至是他拒绝加入雅虎的最大原因之一。

当年，杨致远邀请马云出任雅虎中国的总经理时，他们之间曾有过一次对话。

在杨致远的办公室里，马云坐在杨致远的对面，用他的那双小眼睛紧紧地盯着杨致远的眼睛，问了这样一个问题："我想知道你的雅虎到底想做什么？"

杨致远同样也郑重地看着马云的眼睛回答："雅虎想做互联网上的一切。"

马云皱皱眉，很快就冒出来这样一句话："如果你什么都想做，往往什么都做不好。"

而那次对话之后，马云至少看清了一个事实：大部分互联网从业者都想走雅虎的

老路。

走雅虎的道路，就意味着要在广度上横向发展，而一贯不按常理出牌的马云却有一句名言：“如果一个方案90%的人都觉得好，我一定要把它扔到垃圾桶里！”

于是，雅虎的模式从杨致远说出的那一刻起就被马云“枪毙”了；于是，既然杨致远要搞“一刀切”，马云就来个“切一刀”。

“一刀切”，很容易理解，即白菜、萝卜统统纳入“刀”下，包罗万象，杨致远的野心不可谓不强烈；“切一刀”，在马云的经典语录里，大致可以解释为“只抓一只兔子”之意，即专注于一点，纵向发展。但问题在于：这只“兔子”究竟在哪里呢？这“一刀”又该如何“切”呢？

在外经贸部EDI的一年多工作经历，已经让马云学会站在国家发展战略的高度通观全局，也让马云明白了一个道理：中小企业是电子商务的最大需求者。而那次新加坡大会上的发言，正是在马云心中酝酿已久的想法：小企业通过互联网组成独立的世界，这才是互联网真正的革命性所在。

他将来要做的网站，就是一个虚拟世界中的义乌小商品城。作为内陆飞速发展的新兴城市，义乌拥有世界最大的批发市场，在如迷宫般杂乱无章的市场中拥有超过50 000个摊位。在那个未来的“网上义乌”上，人们应该可以找到并兜售一切东西：袜子、塑料花、饮水吸管、运动设备、浴室装置、圣诞装饰物……当然，那时候很少人能理解他这种近乎荒诞的“离奇”想法，团队中还有人持反对意见，不过马云下定了决心，即使所有人反对也无济于事。

1999年的2月初，马云最初的模式就这样形成了，阿里巴巴由此诞生。

开始，网上每天只有十来条信息；过了几天，变成了二十来条；好多天以后才突破100条；几个月后，又突破几百条、上千条……



二、闭门潜修，苦练内功

如果有人问：从1999年3—9月，阿里巴巴在做什么？马云的答案可能是：闭门造车。如果进一步问：这期间，阿里巴巴在广告上投了多少资金？他也许会回答：大约为零。

再请看一组数字：1999年3月10日，阿里巴巴从零信息、零会员起步；1999年7月9日，阿里巴巴中国控股有限公司在香港成立，会员达到3.8万名，页面浏览率达到每天12.5万；1999年9月9日，阿里巴巴会员突破8万名，库存买卖信息20万条，每天新增信息800条；1999年年底，阿里巴巴的会员数突破10万名。

如果以上数字令你费解，让你觉得不可思议，那么请记住8个字：闭门潜修，苦练内功。

1.“十八罗汉”动员会

1999年2月21日，杭州市湖畔花园小区，一个普通的民房里。

这是杭州人马云的家，也是一个没有任何标志、没有半点张扬、普通得不会有人注意的民宅。房子还是非常宽敞的，足有150平方米。房子的主人（马云一家）已经很长时间不在房子里了。不过之前张瑛提前回来做了个简单的装修，添置了些简单的家具，也就是几件旧桌椅。

这一天，对今天的阿里巴巴全体员工来说，是个值得纪念的日子；这间房，孕育

着阿里巴巴最原始、最纯真的激情和梦想。

就是此时此地，领袖马云要和他的伙伴们召开一次会议，也就是阿里巴巴历史上第一次全体员工会议。

4年前，也是在这间房子里，刚从西雅图飞回来的马云召开了“24人大会”，得到的是23人反对、1人赞成的结果。不过，这次不一样，大家在开会之前已经大致理解马云的“中央精神”了。



■ 在家里召开“创业大会”，马云手舞足蹈

参加这次会议的人，就是阿里巴巴最初的创业元老，后来，他们也得到了一个美名——“十八罗汉”。不过，由于特殊原因，“十八罗汉”并没有全部到场，会议现场只有16人（有2个人是通过电话参加会议的）。

马云到底是个有远见的领袖，每逢重大历史事件他都会用录像的形式记录下来。不过，这一天他没有邀请电视台的记者过来，因为这是一场“密谋”，不到时候是不张扬出去的。

会议的主角当然还是马云——这个走到哪里都是挥着大手“指点江山”的领袖。在这个保存的录像片里，我们可以看到这样一幕：光线昏暗的画面中，16位创业成员或坐或站，神情肃穆地围着慷慨激昂的首领马云，马云则站在一张桌子前，快速而疯狂地发表他那张牙舞爪的演讲。

马云不愧是教父，演讲的天赋不比马丁·路德·金们逊色多少，他喜欢用打架、战争之类的场景作比喻：“黑暗之中，我们大家一起摸索，一起喊叫，一起往前冲！我在后面喊，你们只顾往前冲就是了！就是往前冲，一直往前冲！十几个人手里拿着大刀，啊！啊！啊！向前冲，有什么好慌的！”

马云回忆起那次演讲时，常常这么形容：“我那天像个疯子，完全疯了，根本不记得自己讲过什么了，就记得不断地给大家鼓劲——冲啊！冲！”

而马云的魅力正在于此，他没有苦口婆心地给大家“洗脑”，但话语的气势已经让

这群年轻人有所启迪了。笔者调出那个录像片，其中一段话马云是这么说的："今天，要你一个人出去闯，你是有点慌。你这个年龄现在在杭州找份工作，一个月三四千块钱你拿得到，但你就不会有今天这种干劲、这种闯劲，三五年后，你还会再找新工作，对不对？"

事实也正是这样，马云之所以能调动大家的热情，很重要的一点就是这群人都很年轻，说白了，大家也算输得起。尽管当时互联网的发展势头非常迅猛，以他们跟随马云闯荡多年的经验，也能找到一份稳定的工作，不仅是杭州，即使在北京他们也是当时的互联网公司抢手的香饽饽。问题在于：这种稳定会持久吗？如果有一天互联网泡沫破灭了，大家又得不断地跳槽，不断地从零做起。与其将来颠沛流离，不如大家一起拼一把！用马云的话说："往前冲的时候，失败了还有这个团队，还有一拨人互相支撑着，你有什么可恐惧的？"

当然，也不得不承认，阿里巴巴第一次员工动员大会的气氛是非常凝重的。这种凝重，写在创业元老们的脸上，也写在马云的脸上。同时，会上还弥漫着一种失落、迷茫和犹疑的气氛。作为当时在场的见证人（也是负责摄影的"导演"）金建杭，曾回忆说："当时，每个人神情都很严肃，尽管马云很会调动气氛，但大家脸上没有笑容。"

尽管自己也心情沉重，马云还是不忘给大家打气："谁都知道——Internet 是个泡沫，我刚才讲危机感就是指 Internet 的泡沫越来越多，但是究竟什么时候破呢？我们看到他们的股票猛涨，但究竟什么时候会跌下来呢？如果雅虎的股票全掉了，eBay 的股票就会涨，有一天，eBay 的股票掉了以后，阿里巴巴的股票会涨。它是一段一段地往上走，所以不要担心，我觉得 Internet 的梦不会破！"

不得不承认马云的危机感和先见之明——仅仅隔了一年多的时间，大洋彼岸的纳斯达克就传来崩盘的哀号；又隔了几年以后，谷歌、百度、阿里巴巴们纷纷在海外的资本市场上写就了一首首"神曲"。所以，泡沫膨胀过大，自然就会破灭，而 Internet 的梦却永远都不会破。

在这次会议上，还有一个小花絮。当时，在开会的过程中，马云家里的墙壁突然渗水了。不过，幸好不是"屋漏偏逢连夜雨"。马云当时还正在发表激情演讲，然后他就停下来对大家说："我出去找点材料。"过一会儿，他抱了一大卷旧报纸回来，然后大家一起把它们贴在墙上。后来，为了保持统一，马云干脆把报纸作为房间的装饰。

马云开始给未来的公司定宏伟蓝图——“我们要办的是一家电子商务公司，我们的目标有三个。”——讲到这里，大家聚精会神地看着他——“第一，我们要建立一家生存80年的公司。”

伙伴们立即报以热烈的掌声，不过心里也在犯嘀咕：“再活80年我们都100多岁了，也不知道能不能看到那天了。”

停顿了片刻，马云接着说：“第二，我们要建设一家为中国中小企业服务的电子商务公司。”大家继续鼓掌，没人对此有异议。毕竟，从中国黄页时代开始，他们就在跟中小企业打交道。

然后，大家屏住呼吸，等待马云说最后一个目标。

“第三，我们要建成世界上最大的电子商务公司，要进入全球网站排名前10位。”马云向上挥舞着手臂，大声地说。这回，大家面面相觑，心里的嘀咕犯得更大了：“就凭我们这几杆枪？”

中国商界流传这样一个经典故事：有一次，华为的老板任正非召开员工会议，开始给员工鼓劲。任正非说：“你们知道自己将来面临的最大问题是什么吗？”员工答：“不知道。”任正非说：“就是钱多得没地方搁，都发霉了！所以你们买房子一定要选择阳台大的，用来‘晒钱’！”

教父就是教父，马云也不例外。他拍拍胸膛，掷地有声地对大家说：“在未来三五年内，阿里巴巴一旦成为上市公司，我们每一个人所付出的所有代价都会得到回报，那时候我们得到的不仅是这样大的1套房子，而是30套这样的房子。”

显然马云给大家画了一个巨大的饼，但这究竟是不是只是一个大大的空饼呢？

2. 睡在地板上的兄弟

从第一次员工会议开始，马云就跟“十八罗汉”声明：不承诺高薪、豪宅，只承诺艰苦和地铺！阿里巴巴最初的办公室就设在马云湖畔花园的家里，这段日子被大家亲切地称为“湖畔时代”。办公环境的简单是大家首先要面对的，但是要面对的当然绝不仅仅是这一点。

从最初大家拼拼凑凑才得到50万元启动资金的时候开始，阿里巴巴就形成了艰苦

奋斗的优良传统，每个人都恨不得把一分钱掰成两半用，甚至都可以用“抠”来形容，这点马云也不否认。而那时候大家也总是变戏法般地能用最少的钱办最重要的事。

现任阿里巴巴资深副总裁的彭蕾，那时候是阿里巴巴的“女当家”，担任当时的出纳员，谢世煌（后来出任阿里巴巴资深总监）担任财务会计。阿里巴巴凡是涉及花钱的事都由这两个人统一包办。这两个“管家”也的确很会“算计”，两个人常常会为了添置一两样小东西而满大街地转，货比三家，价比五家。



■ 阿里巴巴“女当家”彭蕾

他们俩是这样分工的：如果二人同时看中了某样办公用品，彭蕾看价钱，小谢按计算器，然后，二人共同先算出性价比，如果超出他们心中的预算了，再好的东西也只能让“女当家”彭蕾直摇头。

当时，彭蕾还有一个破旧的小账本，用来记账、算价格。彭蕾天天把这个小本本带在身边，她自己也笑说快变成个“守财奴”了。到今天，彭蕾还保留着这个小账本，大概是留作纪念吧。

在北京决定南归的时候，马云就“警告”过大家：不许打的！马云的这一规定执行得比较到位，那时候，外出办事，大家几乎不打出租车。近距离的，就发扬“出门基本靠走”的精神，不到迫不得已，是不会打车的。

有一次，大家出去买办公用品，一大堆东西，不打车实在是没辙，马云就破了一回例。大家朝的士招手，一辆桑塔纳开过来了，他们立刻朝司机摆手：“不坐，不坐！”一直到看见夏利，大家才敢再次招手。原因很简单，因为桑塔纳每千米的费用比夏利要贵，虽然只是贵那么一点。

还有一次，因为大家没看清是夏利还是富康就招手了。坐到下车时，大家按夏利的价格付车费，才被司机告知是富康，大伙还跟司机争吵：“你开的明明是夏利嘛……”

创业初期的艰苦，也决定了阿里巴巴不可能用高薪吸引优秀的人才加入。对每一个新进的员工，马云首先告诫他们的都是一句话：“这里没办法保证你升官发财，但可以保证你一定会非常辛苦。”

马云的一个香港朋友，有个儿子，名叫Tonny。1999年的Tonny，只有20岁出头，却对网络和IT技术有着浓厚的兴趣和极高的天赋。

Tonny的父亲得知马云在内地成立了一家叫做“阿里巴巴”的网站以后，就打电话过来：“Jack，让我的孩子Tonny跟着你做好吗？”马云很爽快：“当然可以了，我们正缺技术人才呢，只要他自己不嫌我们的工资低！”

于是，通过父亲的关系，小伙子Tonny就从香港跑到杭州来了。一见面，马云就直截了当地说：“Tonny，其他的我就不讲了，唯一要说的一点就是——在我这里工作，每月工资只有500元，你愿意干吗？”Tonny愣了一下，然后问：“500元？是美元吗？”

马云不动声色地摇头：“No，是人民币！”

Tonny不由得睁大了眼睛，惊呼：“500元人民币？ My God！这钱还不够我给在加拿大的女朋友打电话的啊！”

马云也不再多说，点点头，表示不容商量。

刚参加工作的Tonny，自然也是血气方刚，马云的500元把他给吓跑了。不过Tonny到底还是个年轻小伙子，这个年龄的人其实最看重的并不是钱（Tonny家境也不差），他们最看重的应该还是工作的氛围，看大家在一起工作是否开心。或者，用马云常用的一个字来解释，他们就是图一个“爽”字。离开阿里巴巴后，Tonny又跑到另外几家互联网公司转了一圈，最后还是转回了阿里巴巴，又找到马云：“Jack，要不我还是在你这儿干吧。”

随后，加入阿里巴巴的Tonny，很快成为马云最得力的大将之一。

工资少，工作量却不少。那个时候，大家没日没夜地干活，连续工作十几个小时是家常便饭。有一次，有4个员工前一天晚上在公司加了一夜班。结果，到了第二天上班的时候，一大清早就玩了个“集体失踪”。这让马云等人非常担心，正要派人出去找时，那4个人却兴高采烈地回来了，每人手里还抱了个“背背佳”——买这玩意儿是防止变成“刘罗锅”！

订工作餐的时候，一开始大家吃的是6块钱1份的盒饭，后来觉得6块钱也有些超支了，就改成4块钱的。俗话说，便宜没好货，吃了几天4元的盒饭，因鸡块变质造成集体食物中毒，结果互相搀扶着去医院打吊瓶。

湖畔时代的正常作息时间是早9点到晚9点。每天都会有人早来一些，有人晚走一



些。有时候加班，每天要干16个小时甚至更多，而且加班也很频繁。

最早加入的创业元老中，只有五六个女孩子。俗话说“三个女人一台戏”，而这几个女孩子天生就很健谈，性格也开朗，所以在一起工作的时候也是有说有笑的。当然，这是工作性质的不同造成的，她们主要是做客服，信息编辑、整理工作的，即便是纯属工作上的问题，也少不了一起讨论、交流。

而那帮“技术大师”们，也就是那四五个程序员、工程师，可就大相径庭了。做技术，尤其是程序开发、系统设计，是需要灵感的，而灵感从哪里来呢？来自静心、潜心的思考。做过程序员的人往往会有一种冲动的情绪，尤其是被程序调试时出现的Bug所羁绊时，更容易把怒气发泄到别人身上。于是，为了避免和那帮叽叽喳喳的女孩子发生冲突，那几个工程师干脆把自己关在一间小屋里，与世隔绝，潜心修炼。

不仅如此，马云还“特赦”他们自己安排作息时间（不懂技术的马云总是对工程师厚爱有加！），于是这些人干脆把工作时间也跟大部分人岔开了，他们选择晚上10点到凌晨4点工作，因为这个时间段办公室里很安静。

那时候马云专门留了一间比较宽敞的房子做会议室用。到了晚上，这间会议室就角色转换，变成了员工们的卧室。因为那时加班已经成了家常便饭，所以有些人干脆不回家了，就在这里打地铺对付一夜，第二天一早爬起来继续干活。而且，那时候大家睡办公室（或会议室）的时间并不比睡自己家少，公司跟家已经没什么区别了。工程师们常常是工作得太晚了，实在扛不住了，倒地就睡着了。

有时候，同事们早上来得比较早的，一打开门便看见一种蔚为壮观的景象：满满的一间屋子里，地板上黑压压地横七竖八地躺着一大堆大男人，狼藉不堪的床单满地都是，鼾声四起……

每当这个时候，女孩们经常会打趣道：“小心点，绕着走，别把这些小蚂蚁踩坏了！”

3. 酒香不怕巷子深

1999年3月，正是全世界互联网界的“眼球经济”时代，阿里巴巴网站正式启动上线。

当时，中国的互联网处于典型的造势时代、眼球时代，张朝阳、王志东们，个个

都是媒体的宠儿。

相比之下，一贯喜欢与媒体打交道的马云却走了一步让人看不太懂的棋：不见媒体，不作广告，不造势。

他甚至在公司内部反复强调："我们6个月内不见媒体！"

说到做到，从1999年3—9月，阿里巴巴根本没做过像样的广告宣传。除了"6个月不见媒体"的死命令之外，马云还宣布了一项非常时期的财务政策——广告"零预算"。

马云葫芦里到底卖的是什么药呢？是因为这个时期的马云，勒紧腰带过日子，就算是想花钱也没钱可花吗？

然而，紧接着的情形却让大家耳目一新。

阿里巴巴欲擒故纵、欲拒还迎的态度显然吊起了更多媒体的胃口，阿里巴巴"犹抱琵琶半遮面"的形象也使众多新闻人按捺不住了。

1999年5月，杭州本地一家媒体便刊载了一篇短幅报道，标题为：《想做全球贸易，阿里巴巴拒访》。

到了1999年9月之后，《经济日报》、《中国经营报》、《中华工商时报》、中央电视台等众多媒体先后报道了阿里巴巴。其中，中央电视台的《经济半小时》两次深度报道了阿里巴巴。

与其说马云是位眼光卓绝的商人，不如说他是一位熟知媒体、大众心理反应的"心理学家"。这位在宣传策略上看似保守的IT新贵，并没有逃过媒体异常灵敏的嗅觉，而阿里巴巴反其道而行之的沉默更是激起了媒体的好奇心与窥视欲望。

开始人们以为它是新人新站，因为阿里巴巴成立于1999年3月，比搜狐、新浪、8848等著名网站都晚；后来发现不对了，阿里巴巴的前身——中国黄页创办于1995年4月，是中国第一家商用网站，其掌门人马云不但是中国互联网的"老人"，而且是中国"互联网之父"……

白居易《长恨歌》诗曰："杨家有女初长成，养在深闺人未识。"初出茅庐的阿里巴巴，却是"墙里开花墙外香"。

1999年6月的时候，远在大洋彼岸的美国人，最先发现世界上突然出现了这么一个网站：它让世界各地的买方和卖方有了一个网上集市，买卖双方都不必远涉重洋，仅通过点击鼠标，敲击键盘，即可以互相看到对方的产品，可以与对方谈判、交易。



美国人以为这又是出自某位硅谷精英的“神来之笔”，因为那个网站上用的是地道的英语。

然而，令美国人大跌眼镜的是，这个网站却诞生在大部分国民都不清楚 Internet 为何物的中国，在一个素有“人间天堂”之称的中国江南小城——杭州。而创办这个名叫“阿里巴巴”网站的人，是一个普通高校的英语教师。更让美国人不解的是，这个教师出身的 CEO，既没有在国外留过学，也没有在华尔街投资银行工作的背景，更不是什么硅谷精英。

这就是在湖畔花园的马云家里刚刚诞生不久的阿里巴巴。

海外媒体中第一个发现阿里巴巴的，是美国的《商业周刊》，这也是阿里巴巴成立之后第一次“被迫”接受媒体采访。

1999年的8月，《商业周刊》的几名记者通过打通多方关系，辗转反复才说服马云接受采访。

一开始，《商业周刊》要去采访阿里巴巴和马云，马云却表示坚决拒绝。后来，美国记者通过外交部，再通过浙江省外办，动用政府力量做马云的工作。在多方劝说之下，马云最后终于勉强同意接受采访。但他还是给《商业周刊》开了一个条件，立下“君子协定”：采访可以，文章不能公开发表。

文章不能发表，这叫什么采访？为什么呢？

按理说，能被《商业周刊》这样顶尖的、权威的国际财经媒体青睐，是他马云和阿里巴巴莫大的荣幸，马云还叫什么板呢？阿里巴巴也是堂堂正正做电子商务的中国网络公司啊，又不是贩卖海洛因的地下组织，为什么马云不想“傍”这棵大树？

其实，他是有“难言之隐”的。当时的阿里巴巴，还在湖畔花园的小屋里办公，没有电话，没有传真，只有一个在美国的 e - mail 地址，宛如一朵羞答答的玫瑰，躲在角落里等待春天的到来。

中国有句俗语：家丑不可外扬。那样的环境，那样的窘迫，让一向“以貌取人”的美国人看了会怎么想？当然，“子不嫌母丑，狗不嫌家贫”，并不是说阿里巴巴做什么见不得人的生意了，关键是外人看自己跟自己看自己就是不一样，而且这个世界素来就是“好事不出门，坏事传千里”。

无论如何，马云还是让记者们进大门了，毕竟，拒人于门外也不合中国人的规矩。

于是，那群美国记者绕来绕去，终于在杭州的一个居民区（湖畔花园）里，找到了让他们充满好奇、觉得很神秘的阿里巴巴。

这的确是一家神秘得让人不敢相信的公司——一进门，记者们看到的是这样的一种情景：在四居室的房间里面，"黑压压坐着20多个人"，干什么的都有，地上还满是床单……看到眼前的情景，这群美国记者一个个面面相觑、目瞪口呆：难道这就是坐拥全球2万名商业会员的阿里巴巴公司……

采访完之后，记者们很快就回去了，遵照"君子协定"，当时《商业周刊》没有把采访报道的文章发出去。直到几个月后，阿里巴巴融到第一笔天使基金，换上"新装"、搬到新家之后，《商业周刊》的报道才出炉，记者们也才把当初看到的那一幕展现给全世界人民。

不过，《商业周刊》对阿里巴巴的功劳，还不止于那次采访。除了是第一个采访阿里巴巴的海外媒体之外，它还或有意、或无意地给阿里巴巴制造了一场免费的事件营销——"AK-47事件"。

在1999年下半年出版的新一期《商业周刊》上，赫然出现这样的文字：在阿里巴巴的（英文）网站上，人们可以发布买卖AK-47步枪的信息……

这个消息出来以后，真真儿是把马云吓得一哆嗦！

早期的信息审核全部是通过人工进行的，员工们不会让任何一条看起来有些虚假的信息发布到网上，像这样明显违法的买卖信息不可能不映入他们的眼帘。为了还阿里巴巴一个清白，马云甚至命令同事们连夜加班全力搜寻"AK-47"，但到最后也没能找到那条信息。

受到《商业周刊》关注之后，海外媒体对阿里巴巴的关注度明显提高了，新加坡的《南华早报》（英文版）就曾以"阿里巴巴瞄向大陆贸易的芝麻开门"为标题，对这家中国公司以及创办人进行了相对全面的报道，尽管有些例行公事的意味。再后来，《亚洲华尔街日报》也发过这样的报道："没日没夜地工作，屋子的地上有一个睡袋，谁累了就钻进去睡一会儿……"



三、天使基金

随着阿里巴巴的长大，马云不断面临考验：一边是公司面临弹尽粮绝的尴尬，一边是风投家们颇为诱人的资本盛宴，是甘为资本、美元所折腰，还是继续坚守“贫贱不能移”的气节？蔡崇信也面临抉择：是继续做高薪在握、令绝大部分人羡慕的跨国公司的高管，还是到一个正在蹒跚起步、尚处于摸索阶段的创业型公司，去做一个月薪不足千元的元老抑或“罗汉”？

1.“你们错过了一个机会”

1999年7月的一天，杭州。

大家正在各自认真地做着工作，办公室的电话突然响起，马云接了电话。放下电话后，马云看了看正在专心工作的伙伴们，走到主管财务的彭蕾身边，压低了声音说：“你和我出去一趟吧？”

彭蕾什么也没问，便点点头，并细心地带了她那个普通而略显破旧的记事本，跟着马云出来了。

走出房间，马云才认真地告诉她：“上海来了几个投资人，想投资咱们公司，我们去和他们谈谈。”

马云所说的投资人，是来自香港的汇亚基金公司上海分支机构的人，马云刚接的电话就是他们打的。这样的电话，马云最近已经接到了不少。在此之前，经常会有些

颇具“资本家”气质的投资人来公司参观、考察，每当他们离开之后，马云就会把大家叫到一个小屋里，介绍谈判的情况，然后郑重地让大家来选择投资人。

当时，对方过来的一共有三个人，住在杭州的世贸饭店。马云这次并没有惊动大家，只是带着彭蕾去世贸饭店拜访他们。

此前，对方的人已经对阿里巴巴进行了全面尽职的调查和考察。当时，他们差点把阿里巴巴湖畔花园里的地毯一寸一寸地检查一遍，尤其是包括公司创始人马云个人的历史、行业地位与名望，阿里巴巴员工素质等。他们考察了一通之后，对阿里巴巴公司基本上是满意的，并且也向总部做了汇报。

要说明的是，按照国际投行的运作规则，各个大区的投资人手里是有权限的，在得到老板的同意后，他们可以在自己的权限范围内决定是否投资以及投资多少，因此马云和他们的谈判是实质性的，如果谈妥，资金就可以划过来。

因为双方都已经实质性地了解了对方，所以虽然是关于上百万美元的谈判，但看起来并没有一个谈判的样子。

场地就在投资经理们住的一个普通的标准间。双方一共五个人，彭蕾和对方的一个人坐在单人沙发上，马云坐在一张床上，不过整个过程中，他还是习惯性地在地板上走来走去。对方中的另两位成员，一个坐在另一张床上，一个坐在写字桌前面的凳子上。

例行的寒暄过后，谈判很快进入了实质性的价码博弈阶段。对方出了一个价，因为对他们来说投资金额是有权限限定的，所谓的价钱就是这个金额占阿里巴巴多少股份。

如果马云答应对方的条件，双方当场就可以将协议签订下来。

彭蕾基本上没怎么发言，主要是马云跟对方谈，而她只是在一旁听。当时她就觉得心里痒痒的：“原来钱离我们这么近，都是上百万美元呢。”这是彭蕾第一次近距离接触风险投资商，她又是管钱的，不能说不受诱惑。

听完对方的陈述之后，马云突然说：“我们要出去商量一下。”说完，他就带着彭蕾下了世贸饭店的电梯。

走到楼下的曙光路人行道上，马云踱着大步走了几个来回，整个过程他一直都没说话，彭蕾也没敢问他什么。过了很久，他突然转身站住，问彭蕾：“你觉得他们的条件怎么样？”



彭蕾心里非常清楚，马云说这话并不是要咨询她的意见，此时的他之所以说这样的话，证明他心里已经作出决定了。他这样问只不过是想缓和一下两个人默不做声的尴尬气氛而已。

彭蕾是管钱的，她清楚地知道，他们的阿里巴巴已经到了弹尽粮绝的地步，称得上是最艰难的时刻。所以，从主观意愿上讲，从公司的生存、发展大计以及几十名伙伴的温饱问题出发，彭蕾的心里非常希望马云能做出一些妥协和让步，或者说，她是非常希望对方能够尽快把资金划拨到位。

尽管知道自己的话无足轻重，彭蕾还是抱有一线希望，只轻轻说了一句："马云，公司账上已经没钱了。"

听了这话以后，马云不吭声，又往前走了一段，突然停了下来，对彭蕾说："好了，我们赶紧回去吧，人家还在等我们答复。"

回到了饭店的房间里，马云认真地跟对方说："我们认为阿里巴巴的总价值不止那么多，你们的看法与我们差距太大，我不能接受你们的条件。"

马云说这句话的时候，彭蕾当时心里感到有些发虚："这么好的投资商不要，下一个还不知道什么时候碰见。"

实际上，对方的条件还可以，问题还是集中在出资额与股份的比例上。马云一直跟对方强调，阿里巴巴是一个很有价值的东西。言下之意很明显：投资经理们出的钱占不到那个股份比例。

就这样，短短数十分钟而已，马云"枪毙"了一家很有吸引力的投资商。

然后，彭蕾随马云离开投资商下了楼。在电梯间里，他们遇到对方的一个人，那人特别遗憾地对他们说："你们错过了一个机会。"

的确，马云是"错"过了一个机会，据他统计，从接触第一家投资商开始，他们竟前前后后共错过了38次机会。

挑剔的马云，他真要把阿里巴巴往火坑里推吗?

2. 天赐良将蔡崇信

1999年5月的一天，一个年轻人走进了马云湖畔花园的大门。

这个年轻人，生于台湾，13岁到美国读书，相继取得耶鲁大学经济学东亚研究学士学位、哈佛大学 MBA、耶鲁法学院法学博士学位；1990—1993年，取得纽约州从业律师资格以后，以纽约 Sullivan & Cromwell 合伙人身份从事税务法律业务；1994—1995年，在纽约一家专门从事收购投资的外购管理公司 Rosecliff inc. 担任副总裁及法律顾问；1995—1999年，出任北欧地区最大工业控股公司 Investor AB（瑞典 Wallenberg 家族主要投资公司）附属公司 Investor Asia Limited 副总裁及高级投资经理，专责该公司亚洲私募基金投资业务。



■ 精明、斯文的“海归”蔡崇信

无疑，看到这份简单而漂亮的简历后，我们的脑海中会立刻蹦出四个字：“海归”、精英。

这个人就是蔡崇信。那么，蔡崇信又是如何与阿里巴巴和马云联系在一起的呢？事情还得从头说起。

1999年3月10日推出的阿里巴巴英文网站，一度得到《福布斯》《新闻周刊》等国际权威媒体的报道。加上1999年正是全世界互联网投资最疯狂的时候，阿里巴巴很快就受到了一些国际风险投资商的注目。

与此同时，在瑞典投资公司 Invest AB 的香港公司供职的蔡崇信，由于一直负责亚洲（包括中国内地）的风险投资业务，所以他对中国这个新兴市场的发展也格外关注。在圈内，蔡崇信经常听人说起马云和阿里巴巴，就渐渐对这家公司产生了兴趣。

蔡崇信天生是个好奇的人，何况，作为一名投资行业的从业者，原本就有无孔不入的“资本家”本能，所以他也一直期待能认识一下 Jack Ma，到阿里巴巴公司去“看个究竟”。

机会很快就有了，而且是名正言顺的见面。1999年5月初，蔡崇信从香港飞到杭州，代表瑞典 Invest AB 公司，到中国内地（尤其是中国的互联网公司）寻找投资项目。到了杭州，蔡崇信第一个想到的就是阿里巴巴和马云。对他而言，正好可以利用这个机



会到阿里巴巴公司“看个究竟”。

然而，蔡崇信自己大概没有想到，这一去从此将改变他的职业生涯乃至人生轨迹，这一谈就把自己彻底谈进去了。

蔡崇信第一次见到马云，是在1999年5月。

那一次，马云主要向蔡崇信谈了自己“芝麻开门”的梦想，谈自己要做全球最佳B2B，要做80年企业的远大理想。马云的讲话一如既往地富有感染力，蔡崇信开始对这位独具领袖气质的企业家刮目相看。

简短的会谈之后，蔡崇信要马云带他参观一下公司。马云心想：这下坏了，要让这家伙看笑话了！虽然有些不情愿，马云还是带蔡崇信参观了阿里巴巴公司的“办公楼”。

蔡崇信一进去，就像此前来过的记者，他立刻被眼前的情景所震撼了：里头黑压压坐着20多个人，地上满是床单，一群“疯子”在那里喊叫着、欢笑着，仿佛一个吃大锅饭的大家庭……

蔡崇信对这一幕印象太深刻了，尤其是马云的人格魅力，在一个团队中和同事们都是“零距离”，却又是独一无二的“老大”。

第一次谈判之后，蔡崇信就回到香港了，他要向自己的“东家”——Invest AB公司总部汇报项目的考察情况。但是，彼时的蔡崇信已经是“醉翁之意不在酒”了，他满脑子都是湖畔花园的那一幕和马云那个唠叨不完的“芝麻开门”的梦想。

从那时起，一个可怕的、疯狂的、不可理喻的想法，便在青年蔡崇信的心中悄悄生根发芽了……

又过了大约半个月，因为要“进一步考察公司”，蔡崇信再次来到杭州，光临阿里巴巴。

与上次唯一不同的是，这一次他把太太也带来了。

更奇怪的是，自从蔡崇信这次来到杭州之后，敏锐的马云就开始感到这家伙变得有些“鬼鬼祟祟”。蔡崇信几乎不谈投资的问题，一直在跟他“套近乎”，尽谈些私人话题，比如家人、朋友，比如北京、杭州的风景之类的。

可以想象，彼时的马云也许在揣测：莫非“间谍”乎？！

6月的杭州，虽春意渐淡，但在那“淡妆浓抹总相宜”的西子湖畔，丝毫不减“小

桥流水”之风情与“人间天堂”之韵味。

那一天，晴空万里，水波荡漾，马云邀请蔡崇信去西湖划船，蔡崇信的太太同行。

三人边划船边聊天，兴趣盎然，一路有说有笑。船至中央，握桨的蔡崇信突然停下来，转向背后的马云：“Jack，香港那边的工作我不干了，我加盟阿里巴巴，跟着你一起干好吗？”说这话时，蔡崇信一脸严肃，丝毫没有开玩笑的意思。

正尽情陶醉于西湖风光之中的马云，听了这话之后，立刻跳了起来：“你不是跟我开玩笑吧？我可养不起你啊，你在香港有6位数的年薪，我这儿可只有500元人民币的月薪啊！”

这时，先前一直在旁边默不做声的蔡崇信的太太插话了：“Jack，如果不让他来你这里，他可能会后悔一辈子的。”

蔡崇信趁机又添了一把火：“是啊，Jack，我既然带着太太一起来，就有决意要留下的意思，你收下我吧！”

见他态度如此坚决，马云只好“妥协”了：“好吧，既然你一定要来，那就来吧，来帮我们管钱吧，我们正需要你这样懂法律和财务的高级人才！”

就这样，在这对夫妻的一唱一和下，马云同意了蔡崇信的请求。随后，蔡崇信火速赶回香港辞掉在 Invest AB 的工作和职位，然后再回到杭州正式加盟阿里巴巴。

于是，这个在香港年收入达数十万的高级职业经理人，在1999年的5月份，摇身一变，成为每个月只拿500块微薄薪水的阿里巴巴创业元老！蔡崇信是第一个被“招安”的，但不是最后一个，等到吴炯等人相继被马云的“魔力”吸引而加入阿里巴巴之后，我们也许就见怪不怪了。

蔡崇信是1999年6月正式加盟并就任 CFO 一职的，上任之初就挑起大梁——着手筹备公司。对于这个只会打枪却不懂得舞文弄墨的团队来说，蔡崇信来得真是时候，难怪马云跟他开玩笑：“我们一直没成立公司，就是等你过来帮我们搞！”

既懂法律，又懂财务，而且还是“自己人”（创始人），蔡崇信的作用是不容小视的。正是因为蔡崇信的加入，阿里巴巴从一开始就在制度建设上实现与国际化的接轨。

阿里巴巴第一份参股合同，就是蔡崇信一手做出来的，那是一份做得相当漂亮、滴水不漏、完全符合国际惯例的英文合同。包括马云在内的18个创始人，每个人都有阿里巴巴的股份，但那是口头承诺，一直没有形成书面协议，而蔡崇信做的这份参股



合同上面完全明确了每人的股权和义务。

有意思的是，因为大家看不懂那份参股合同，又让蔡崇信费了一番工夫。就在马云家的一间小屋里，对着一个白板，他就开始给那帮连股份是什么都搞不懂的员工们上课了。从“什么是股份”这样的初级问题开始讲起，蔡崇信一直讲到股东权益、股权稀释，讲得很专业，也很认真、很有耐心。

蔡崇信的敬业和热情（尽管他一贯不苟言笑）更是打动了阿里巴巴的所有员工。蔡崇信来的时候，正是盛夏季节，天气非常炎热，他还穿着件西装。

当时，屋子里的温度有30多摄氏度，只有一台电扇，蔡崇信的衬衫都湿透了，边讲边擦汗。大家很受感动，心里面也一万个愿意接受这位出生于台湾、求学于美国、工作于香港的地地道道的“海归”。

关于那份参股合同，听了蔡崇信的讲解之后，尽管有些人还是似懂非懂，但看见马云带头签了，大家也都毫不犹豫地签了。

这份参股合同意义重大，它意味着阿里巴巴创始人的股东地位已经在法律上得到完全确定，也为8年之后那场“批量制造富豪”的“造富”运动作好了铺垫。

蔡崇信加入阿里巴巴，成为首任CFO，主持成立了阿里巴巴设在香港的总部，负责国际市场推广、业务拓展及公司财务运作。

这个真实的故事听起来似乎太不可思议了，对于作出如此重大决定的蔡崇信本人来说，这个事情似乎“非常的不足为奇”，理由也很简单，他说：“这里有一些做事情的人，他们在做一件我觉得有意思的事情，作这个人生的重大抉择时，我没有非常理智的依据，更多地来源于内心的强烈冲动，我喜欢和有激情的人一起合作，也喜欢冒险！所以我就决定来了，如此而已。”

蔡崇信，这个昔日的职业投资人，来得真是时候，他带来的不仅是“才气”，更是“财气”。从他一脚跨入湖畔花园门槛的那天起，马云和阿里巴巴就开始离钱不远了……

3. 与高盛的“天使之约”

蔡崇信加入时，阿里巴巴在资金上已经到了山穷水尽的地步，以至于马云当时甚至需要借钱给员工发工资。因此，无论马云对钱看得有多轻，阿里巴巴当时都需要靠

融资来解燃眉之急。

蔡崇信加入阿里巴巴后，除了负责国际市场推广、业务拓展及公司财务运作之外，还一直为了给阿里巴巴寻找风险投资而穿梭于各地，尤其是香港等国际金融中心城市。

虽然1999年正是“.com”最热的时期，阿里巴巴也处在资金最紧张的时期，但由于马云和蔡崇信的“挑食”，让他们中意的投资并不多。由于马云一度拒绝过38家风险投资商，所以蔡崇信这个CFO绝对是临危受命，他也深感肩上的担子很重。

好在天无绝人之路，机会总是青睐于有准备的头脑。

1999年8月的一天，在香港蔡崇信接触到一家投资商。

谈判在一家酒店里进行，谈了一会儿之后，蔡崇信打算起身出去走走，透透气。刚走出大厅，他就眼前一亮——在走廊里碰到了一位老朋友。这位姓林的朋友是位女士，是大投行高盛公司的香港区投资经理。

林小姐和蔡崇信的确算是老朋友了，他们是在飞机上偶然认识的。那时，蔡崇信还在美国耶鲁大学念书，后来从美国回台湾时，在飞机上和林小姐是邻座，他们彼此也很谈得来，就这么结识了。

和林小姐有了那次偶遇之后，二人的友情并没有限于一面之缘上。蔡崇信原本在纽约做律师，后来回到香港做投资工作，而林小姐正好也一直在投资银行工作。如此一来，二人又成了好朋友兼同行，彼此也一直保持着往来。

蔡崇信到香港之后一直为瑞典的Invest AB公司工作，而林小姐则在大投行高盛公司（香港区）任职，在香港时二人见面的机会还是很多的。但自从蔡崇信“弃明投暗”加盟阿里巴巴之后，二人就很少有机会见面了。

老朋友故地重逢，自然格外亲切。两人相互寒暄几句之后，蔡崇信就问林小姐最近在忙什么，林小姐说一直忙着跑硅谷、找项目。

作为业界的投行三巨头之一，高盛在1999年之前很少投资高科技行业。作为全球顶尖的投行，高盛的投资方向以传统产业为主，尤其是一些大型制造业。而1999年的“.com热”着实让这家老牌投资公司有了蠢蠢欲动的念头，毕竟，资本总是无孔不入的。

当时，林小姐告诉蔡崇信，高盛正开始关注新兴的互联网行业和部分企业，打算作一些尝试性投资。

说者无意，听者有心。听了林小姐的阐述之后，一个想法立刻在蔡崇信的脑海中



闪现：如果能引来高盛的投资，阿里巴巴就有希望了啊！

于是，他立刻试探性地问道："林小姐，你们可不可以考虑阿里巴巴呢？"没有想到林小姐爽快地答应了："OK，没问题！"

风险投资，不代表投资风险。仅仅是私人交情并不能让投资方立刻对项目拍板，就在那次偶遇之后，林小姐很快就派一个代表团到杭州做考察，也就是尽职调查。

蔡崇信很快把这一情况反馈给马云，告诉他高盛的投资"可能有戏"。然而，这也仅仅是可能而已，马云也不能抱太大希望。何况那个时候的阿里巴巴已经到了弹尽粮绝、生死攸关的时刻，说"病急乱投医"有些不恰当，但用"四处撒网"来形容还是不为过的。

离开香港，蔡崇信又和马云一起飞到深圳，当然，还是为了找投资。

在深圳，马云他们接触了一家颇有名气的投资商，而且已经谈得差不多了。但是他们俩都比较"挑食"，总觉得那个投资人有点不合他们的胃口。迟迟没有签约，他们觉得还是应该慎重，所以决定回去好好商量一番，第二天再作决定。

无巧不成书，就在他们二人那天晚上回酒店的时候，意外地收到了一件让他们感到惊喜的礼物——来自高盛的传真。

尽管蔡崇信自己也就是那么随口一说，并没抱太大希望，但林小姐是个做事极其认真，也很果断的人。她派出的考察团，到杭州作了尽职调查之后，写了一份调查报告，对阿里巴巴赞扬有加，尤其是其充满活力与战斗力的"疯子"团队。林小姐很高兴，把这些信息报告到总部，高盛的高层也对投资阿里巴巴产生了兴趣。

不过，天下没有免费的午餐，权利与义务是对等的。不得不承认一点，高盛的投资风格总体上说还是相对保守的。在这份传真中，高盛方面提出了一些投资阿里巴巴的具体条件，比如股份等问题。

客观地说，相比马云和蔡崇信当时正在接触的那家投资公司，高盛的要求的确要苛刻许多。而且，高盛开出的500万美元并不是和阿里巴巴谈判的投资商中最多的，它们开出的条件也并不是最优越的。但是，以高盛的国际背景和在投资界的地位，能让它成为原始股东，对阿里巴巴发展自然是长期有利的。因为高盛是美国有名的投资公司，也有长远的战略眼光，无论是对阿里巴巴将来开拓海外市场，还是做长远的战略规划都有更大的优势。

而且，相比国内的投资者，高盛等投资机构显然更符合马云的要求。事实上，在天使基金注入阿里巴巴后，投资者们秉承的最重要的一个原则就是——决不干涉经理层对公司的运作。这才是马云想要的，这才可以让他“放手带领那帮人大干一场”。于是，蔡崇信和马云商量了十多分钟以后，就给高盛方面回了传真，接受对方提出的条件，同意合作。

1999年10月，由高盛牵头，包括富达投资、Invest AB和新加坡的政府科技发展基金在内的一批投资机构，联合向阿里巴巴注入了首期500万美元的风险投资。这就是阿里巴巴发展史上的第一笔天使基金，坚冰终于融化！

然而，在天使基金的股东名单中，赫然可见一个公司的名字——Invest AB。这正是财务官蔡崇信原来的“东家”，怎么会那么巧呢？

不是巧合，实为天意。原来，在得知蔡崇信要离开香港而加入中国内地的网络公司时，在明知挽留不住的情况下，为了表示对他的无比支持，Invest AB亚洲区总部很快就作出决定：投资蔡先生的阿里巴巴！

用中国的古话说，这就叫“扶上马，再送一程”。

在此时业界和舆论看来，Invest AB此举无异于是“赔了夫人又折兵”。然而，外界不会预料到，Invest AB在无意之中竟犯了一个无比美丽的“错误”——他们今日之微不足道的本钱，将在几年之后得到高达数十倍的投资回报。



四、“巨人的握手”

他们来自不同的国度，一个是中国的“拿破仑”，一个是日本的“.com 先生”，却有着极其相似的成长经历；他们在资本价值链的两端，一个是地地道道的企业家，一个是彻头彻尾的资本家，却有着独立于利益之外的特殊交情，用马云的话说：“我们是一辈子的朋友，早就注定了的。”

为什么？因为英雄惺惺相惜：马云读懂了这个日本投资家的“大智若愚”，孙正义看透了这个中国企业家的领袖气质。

对马云和阿里巴巴而言，孙正义是个大恩人，即使在最寒冷的“冬天”，依然对他不离不弃；对孙正义而言，阿里巴巴是他的又一部“杰作”“力作”（上一部是杨致远的雅虎公司），马云是他相中的又一匹“千里马”。如果非要谈及他们的个头，我们更愿意用这样的赞美之词——“浓缩的都是精华”；如果非要用最简约的词语来描述这两个重量级亚洲人的相遇，我们姑且称之为“巨人的握手”。

1. 北京来了位神秘人物

1999年10月27日，也就是高盛的天使基金正式到位的第二天，马云接到一个朋友从北京打来的电话。这个朋友叫古塔，是个印度人，跟马云有颇深的交情。

在电话里，古塔神秘兮兮地说：“Jack，北京来了个神秘人物，你一定要见一见，对你的公司发展会有很大帮助。”

马云很好奇地问："什么神秘人物？是谁啊？"

古塔神秘地说："现在还不能告诉你，等你来了再说，Jack，机会难得，你一定要来啊！"

放下电话，马云也没太当回事，心想：这小子又拿我开涮了！

……

不过，古塔显然很当回事，没过几天，又给马云打来了电话，还是上次说的那事。马云说："公司现在很忙，我实在脱不开身啊，也没空去北京，不如下次有机会再说吧？"的确，高盛的资金到位之后，马云比以前更忙了，忙着给公司找个新的办公地点，忙着招兵买马，大干一场。

然而，古塔却很来劲："Jack，这个人对你太重要了，这回你要是不来，就再也没机会了，那我以后再也不管你的事了啊！"

马云心里暗笑：我啥时候也没让你管过啊！也许是被这位印度哥们儿的盛情打动了，实在不好意思把人家的好心当成驴肝肺，也许是马云天生就不信邪：我还真就不信了，这个神秘人物到底有多神？会会他去！

几天之后，马云安排了一下公司的事情，让彭蕾把招聘工作抓好，让谢世煌他们筹备找新办公地点。随后，他让人订了张机票，一个人就飞往北京了。本来他是想带上负责融资的蔡崇信一起去的，不过蔡崇信那几天正好在香港总部，他就单枪匹马赴会去了。公司里谁也不知道马总去北京干什么了，他们以为他只是去见客户而已。

即使是马云自己，也是一头雾水，出发的那天，那个热情的古塔在电话里只透露：他是一个来自日本的"大鳄"。

这个神秘人物，到底是何许人也？

2. 最经典的 6 分钟

马云一路上掐着手指在算谁要见他马云，就这样稀里糊涂地被人"忽悠"了一番，终于飞到了北京。

古老的北京城，这个皇城根下的古都，对杭州人马云而言，真是个让他既熟悉又陌生、变幻莫测的城市：五年前的他，来时踌躇满志，去时黯然神伤；两年前的他，



来时豪情万丈，去时“望洋兴叹”。

至此，我们那位神秘的主角，也该揭开“庐山真面目”了。到了北京，一直卖关子的古塔终于松口了：“Jack，我们要见的人是孙正义，大名鼎鼎的孙正义！”

“大名鼎鼎”的孙正义？何许人也？

或许，仅仅用这四个字形容这位神秘人物远远不够。请看此人简历：孙正义，生于20世纪50年代末，身高1米5左右，祖籍韩国。此人经历非常曲折，小时候曾四处从垃圾箱中寻找垃圾，以养猪为生，父亲却从小鼓励他，告诉他“你是个天才”。

这个祖籍韩国、生于日本的小个子，从小就对美国特别感兴趣，后来也如愿以偿到美国读书。读书期间，他不断试图发明新东西，19岁时发明了一种袖珍翻译机，并以100万美元的价格卖给了夏普公司，并从此以后走上了做企业的道路。回到日本以后，孙正义以代理软件销售为主业，成立了软件银行公司。1994年，软银公司在日本上市，此后一路狂飙，成为日本乃至全球顶尖的投资公司。



■ 叱咤风云的孙正义

真正让孙正义名声大噪的是他对美国雅虎前后共3.55亿美元的投资，而他最早投资的公司也是雅虎，杨致远也对孙正义一掷千金的做法震惊不已。他第一次就投了200万美元，后来又追加了1亿，占到雅虎总股份的33%，这1亿美元在雅虎成为全球最有实力的互联网公司过程中起到了至关重要的作用；而撮合UT、斯达康合并并推动其上市，让孙正义在中国VC领域再一次名声大噪。

在互联网业界，孙正义素有“网络风向标”之称。他曾经投资美国ERADE公司，一次性就投入了4亿美元。在互联网最高潮时期，他做过一天的世界首富，拥有的股票市值一度超过比尔·盖茨；而在低潮时期他的财富蒸发率高达98%，受到过日本业界的最严厉批评。而当有人质疑孙正义把所有“鸡蛋”都放入互联网的篮子里时，孙正义却答道：“对别人来说可能是赌博，但对于我来说，这是一种信念。我不是只迈一条腿，而是把两条腿都踏进去。”

孙正义从社会的最底层摸爬滚打出来，从小就有的许多狂想却能一一实现，他善

于谋划、进取并且有成就事业的野心，在成功投资雅虎、ZDNET、UT 斯达康之后一举成名，并成为日本首富，被誉为日本 VC 业的领袖人物。他经常说："一个梦想和毫无根据的自信，一切都是从这儿开始的。"

这是1999年冬，孙正义此次来中国，是为他的互联网帝国做一轮布局，要召开一个"投资人－经理人见面会"。那场会议，实际上是一场秘密的项目评估会，如此也就不难理解古塔为什么会那么神秘兮兮了。

听到古塔的话以后，马云先是愣了一下，随后却异常平静，他并没有发出"My God"般的尖叫，也没有觉得有多么激动。

孙正义来了又怎么样?

此时的马云虽然不至于因高盛的500万美元而财大气粗，至少也用不着唯这些投资"大鳄"们马首是瞻了。

不过，他转念一想：既然来了，会会这个"日本小个子"也无妨。当然，他自己是个"中国小个子"，也许真是应了那句老话——英雄惺惺相惜。

见面会安排在位于北京市东城区朝阳门商圈的一座高级写字楼里，这座写字楼就是赫赫有名的富华大厦。

上身夹克衫、下身休闲裤，马云就这身打扮走进了这座 A 级写字楼，参加孙正义的"投资人－经理人见面会"。

进了主办方安排的那间富丽堂皇的会议室，映入他眼帘的是这样一幕：偌大的屋子里，黑压压地坐满了一屋子的人，个个是西装革履，人人挎着个闪闪发亮的公文包，油光满面，十足的老板做派。

与此同时，有着外星人般长相、"西部牛仔"做派的马云一走进会场，就引来在座众人无比惊诧的目光，他们个个瞪着大眼，直勾勾地瞅着他晃悠晃悠着进来……

在古塔的介绍下，在会议正式开始之前，马云与众人握手问好。当然，大家也很想认识眼前这个与大老板孙正义颇有几分相像的"小家伙"。

和这些人简单寒暄了几句，马云才意识到：除了自己之外，在场之人都不是等闲之辈！

的确如此，连摩根士丹利等顶尖投行的资深人士也在场。而有几个人日后将成为他的挚友，比如大胡子吴鹰（UT 斯达康的老总）等人。



那次见面会的主角，自然还是孙正义。他是软银的总裁，而其他投行界的人士也是他邀请来的。事实上，当时的风险投资基金，其出资的主要形式就是由一个大投行牵头并联合若干家投资公司，共同为标的公司注资。比如，阿里巴巴的第一笔融资——天使基金，就是由高盛牵头，富达投资、新加坡政府辖下科技发展基金、瑞典 Invest AB 等多家公司共同出资的。

作为这次见面会的主要议题和核心活动，每个经理人都要向投资人做一番“路演”。当然，主要还是进行一番关于他们那些宏大商业计划的慷慨激昂的演讲。从这个意义上说，这次见面会上的大部分人就是冲着网络“大腕”孙正义的口袋而来的。

别忘了，这可是互联网最疯狂的1999年，每个“.com”的弄潮儿讲起话来那真是眉飞色舞，吹得那是天花乱坠，每个人都向听众画着一张张巨大的馅饼。当时的他们也许不会意识到，再过两年，这些“巨大的馅饼”将会变成巨深的陷阱。

且说孙正义，作为“网络风向标”，他毕竟是见过世面的人，这些慷慨激昂的陈词滥调他听得太多了，耳朵都快起茧了。

听完那些人的长篇大论之后，孙正义打了一个哈欠，又伸了个懒腰，他在琢磨：有没有人能来点新鲜的？有没有人能别对着那厚厚的商业计划书朗诵呢？

孙正义正这么想着，猛一回头，一眼瞥见了一个坐在角落里的“顽童”，正在若有所思地“闭目养神”——此人正是小个子马云！

这倒让孙正义眼前一亮，他从来没见过这个与自己既“形似”、又“神似”的怪人。只见他大手一挥，直指马云，用一口无比古怪的英文说道：“你上去讲讲。”

此时的马云，还沉浸在自我陶醉的“闭目养神”之中，根本没注意到这里发生的一切。就在这时，旁边的古塔赶紧低声叫醒他：“Jack，轮到你了，孙正义叫你。”

马云这才如梦初醒！

回过神之后，只见他把夹克衫的两个袖子一卷，低声咳嗽了两声，润了润他那如低音炮般的喉咙，便晃悠着走上台去……

遗憾的是，如今的马云，已经记不清他在台上到底讲了些什么。他唯一记得的是，当时每一个人上去都讲了一个多小时，而自己却6分钟便草草“结束战斗”。

而就是在这短短的6分钟之后，诞生了日后被业界广为传颂，并历经多次“改版”的经典段子：

马云讲到第六分钟的时候，突然被孙正义当场叫停，他正丈二和尚摸不着头脑，心里独自纳闷“这家伙搞什么名堂”时，台下的孙正义抢先开口了：“你要多少钱？”

马云说：“我不要钱。”

孙正义大吃一惊：“你不要钱来找我干什么？”

面带“无辜”表情的马云，一边指着台下的古塔等人，一边说道：“又不是我要找你的，是他们叫我来见你的。”

……

这全场最富戏剧性的一幕发生之后，在场的所有人顿时跌破了眼镜：难道这两个家伙在拍戏？

然而，马云这番“无理取闹”之举，却不仅没惹恼孙正义，反而让他更是来了兴趣。也许是为了给孙正义一个台阶下，机灵的马云立刻圆场：“我虽然不需要钱，但如果你有兴趣，我可以给你介绍一下阿里巴巴的情况。”

这倒是新鲜，素有“网络风向标”之称的孙正义，此前还从来没有注意到过那个名不见经传的阿里巴巴网站。于是，他让助手立刻打开电脑，将网站调出来。

接着，马云当场给众人做演示和介绍。听完介绍、看完演示之后，孙正义拍了下自己的脑袋，突然冒出一句：“我一定要投资你们的阿里巴巴。”

刹那间，在场之人无不停止了呼吸，愣愣地盯着这个日本小个子，又狠狠地打量着那个中国小个子，而马云也怔怔地望着眼前这位酷似自己的“外星人”，惊得目瞪口呆……

3.“一见钟情”的两个小个子

让众人吃惊的不仅是方才那一幕，更不可思议的是，在没有对阿里巴巴进行过任何考察的情况下，孙正义竟然当场拍板：“钱的问题好说，但我要占49%的股份。”

马云倒是聪明得很，为了分散孙正义的注意力，他故意避开这个敏感的话题，开始跟孙正义“闲扯”开了。他们谈来谈去，谈如何登上《时代周刊》《商业周刊》的封面，谈如何拓展全球市场……

与孙正义“一见钟情”以后，马云便从北京马不停蹄地赶回杭州——真是“奏凯归来”。



而对孙正义来说，北京的初次见面，马云给他留下了“极为深刻的印象”。于是，他决定派人到杭州“瞧瞧去”。几乎就在马云回到杭州的同时，孙正义的代表团也赶到了。

孙正义派出的这个考察团，名义上是考察，实际上却像是来度假的。来了几天，他们几乎没有什么实质性的谈判，就这样在湖畔花园闲逛了一圈，马云还领着他们赏了赏西湖的美景。

再说阿里巴巴此时的办公地点，已经不是马云那间150平方米的小房子了，而是在一栋被附近居民称作“鬼楼”的别墅里。考察团的人却独具慧眼，觉得这里的“风水”极好，很有发展前途，称赞马云“好眼光”。

就这样，这群人结束了短短几日的“度假”之后，便火速赶回北京向孙正义汇报去了……

且说刚刚“奏凯归来”的马云，一回到杭州，他也开始琢磨北京发生的一切，琢磨孙正义这个“怪人”。

1999年10月30日，高盛那笔天使基金正式到位；而北京那次会面，则是在10月31日。这事情来得太巧了，也太突然了。对马云来说，此时的他是真不缺钱，高盛的500万美元足够撑个一年半载的了。因而，孙正义的钱，他不是看不上眼，而是实在用不上。

再说了，在当时那极为荒唐的情境下，谁知道他孙正义是不是脑子一热就那么随口一说呢？

无论如何，他既没向孙正义口头承诺什么，更没达成什么白纸黑字的书面协议。不管他了，该干啥干啥吧……

再说孙正义派出的那个考察团，回到北京之后就跟大老板大侃特侃，连那“鬼屋”的事都被他们说得神乎其神，听得孙正义更是热血沸腾、拍案叫绝！

不过，这个喜怒无常的日本人突然顿悟到什么了，立马对那群人嚷道：“既然那么好，你们干吗不直接在杭州就搞定他（马云）呢？”

惊慌失措的下属们听了大老板这话，个个瞪大了那一双双看似比窦娥还冤的无辜的眼睛，面面相觑……

数日后，孙正义就让一个朋友给马云带个话：“马云先生，有机会到东京去，咱们

单独谈谈。”

这位风险投资界最负盛名的网络“大鳄”，也许是太心急了，他恨不得把手里大把的美元立刻塞进人家的口袋里……

自古英雄惺惺相惜，北京的一面之缘后，除了留给孙正义极为深刻的印象之外，对马云自己而言，他也对那个日本小个子刮目相看。日后，他经常这样对人提起：“这个人是个极其罕见的、有大智慧的人，我跟很多人讲6个小时别人都不明白的事情，跟他讲6分钟他就 OK 了。”

所以，在接到孙正义的邀请之后，马云心里也开始有些发痒了。但阿里巴巴涉及融资的事情一向是由蔡崇信负责的，不一定是蔡崇信拍板，但大部分意见还是要由他来提供的。于是，马云把蔡崇信从香港叫回来，专门讨论了这个事情。

然而，出乎马云意料的是，蔡崇信对孙正义的钱很不感冒。倒不是说蔡崇信对孙正义或者软银公司有什么成见，而是就事论事，就客观情况而思量。当时，蔡崇信跟马云一开始的想法几乎如出一辙：“Jack，我们没必要跟他谈，现在又不缺钱。”

蔡崇信是以他多年的投资行业从业经验来判断的，也是非常中肯的建议。的确，第一笔融资刚刚到位，就开始考虑下一笔，不要说对企业发展没有好处，就是高盛等股东也会感到不爽。这是很明显的道理，“吃着碗里的，看着锅里的”，人家的种子基金已经投出去了，你就应该抓紧把它花出去、“烧”出去。在当时近乎非理性的互联网投资背景下，这也是个不成文的游戏规则，“.com”们就是这么个玩法。

但马云有自己的想法，他开始从阿里巴巴长远发展战略的角度思量这件事：“既然他（孙正义）已经敲门了，干吗不陪他玩玩？”

此外，软银和孙正义的资深背景也是个极富诱惑力的大“馅饼”。我们可以想象，如果阿里巴巴真能进入孙正义的投资圈，它就有机会进入中国顶尖互联网公司的行列。

而对于蔡崇信坚持的“我们现在不缺钱”的理由，马云给了他一个“无厘头”的解释：“钱多的时候，再多要一些也不为过！”

在给蔡崇信做思想工作的过程中，马云一遍遍不厌其烦地重复一句话：“这个事要弄，一定要弄！”

最终，蔡崇信推却不过，愣是被他生拉硬拽弄到了机场。紧接着，那飞机蹿入云霄，直飞东京而去……



4. 最漂亮的团队

2000年1月，日本东京。

马云和蔡崇信来到日本软银公司总部，与孙正义就投资事宜进行正式的谈判。早在抵达之前的飞机上，马、蔡二人已经“合计”好如何“对付”孙正义了：一个唱白脸，一个唱红脸。

显然，“白脸”是蔡崇信，“红脸”是马云。

那次谈判的场面非常壮观：阿里巴巴这边只有蔡崇信和马云两个人，分坐在一张长会议桌的两边；日本软银公司那一方是一大排人，孙正义坐在正中间。如此对比，软银方面要比阿里巴巴的人气旺盛得多，双方看上去显得多少有点势不均、力不敌的样子。

不过，也不能单从这一点就做出人多力量大的结论。因为，即便如此，除了孙正义，其他的人都不说话，或许是都不敢说话。

当然，这才像日本人的作风，大老板孙正义在手下的眼里也许是“天皇”级的人物。从这一个细节我们也可以理解一个现象背后的缘由，2001年互联网泡沫破灭以后，软银在全世界的投资缩水了近90%，这些投资都是由孙正义拍板决定的。而做过一天世界首富的孙正义，尽管受到日本业界的最严厉批评，日后一样叱咤于互联网帝国。现实就是这样，孙正义是软银的创始人、总裁、CEO，他有绝对权力支配公司的资金，哪怕是“肉包子打狗”的投资。

对于孙正义的一些“冲动”决定，不仅他的手下不能理解（理解了也没用），就连那些“看着美元追着跑”的企业家也觉得不可思议。有一个有趣的例子可以说明这一点。孙正义在互联网行业的第一次“豪赌”，还是在雅虎和杨致远身上。1996年年初，雅虎上市前夜（雅虎是1996年4月12日上市的），在没有任何先兆的情况下，孙正义突然提出增持雅虎股份的要求，理由是他希望成为一名合伙人，而不是简单的投资者。（当时，孙正义认为，“合伙人”和“投资者”的界限是“拥有股份超过30%”。）后来，雅虎“酋长”杨致远就曾感慨地表示：“实际上，连我自己都没他（孙正义）那么看好雅虎的未来。”

现在，我们还是把目光聚焦到这场“举世瞩目”的谈判上。孙正义很爽快，开门

见山，直奔主题：“说吧，我们要怎么谈？”孙正义之所以能说出这样的话语，主要还是太心急了。

马云“以牙还牙”，更是爽快：“钱的问题好说，咱们先不谈它。首先，您得先答应我三个条件，我们才能跟您谈下去。”

话音一落，除了蔡崇信和孙正义本人之外，在场所有的人都直瞪着马云，他们大概在寻思：这家伙吃错药了？怎敢这样跟我们老板讲话！

不过，孙正义却显得很镇静，也没有被激怒，他平静地说：“OK，你说吧。”

于是，马云开始跟孙正义来个“约法三章”，真正的较量拉开了序幕。

马云的第一个条件很简单：阿里巴巴只接受软银一家投行的投资。不过，这个倒是不难，区区几千万美元，孙正义是有这个实力的。第二个条件说得很抽象，与公司的经营、运作有关，马云提出：“作为股东，我们希望软银不要只顾追求短期收益，必须以客户为中心，以阿里巴巴的长远发展为中心。”关于这一点，在互联网“寒冬”来临之后，孙正义也兑现了自己的承诺，用马云的话说：“那段痛苦的日子，他（孙正义）从来没骚扰过我。”

接着，马云开出了第三个条件：“孙先生，您本人要亲自担任阿里巴巴的董事。”听了这话，孙正义大吃一惊，回答也很干脆：“这不现实，我从来不做我所投资公司的董事。”

事实上，孙正义不是推脱，他说的是个铁定的事实。作为风险投资界的巨头之一，日本软银公司每年在全球要接到上千家公司的融资申请，真正能被孙正义相中的只有200家左右，至于他亲自过问的，更是只有区区十几家而已。而在互联网这个行业拥有绝对高投资数额的孙正义，也的确不做投资公司的董事。在业界，他最主要的角色是投资人，唯一一次破例做“合伙人”而不做“简单的投资者”，还是在1996年“加码”雅虎的投资时。

但马云还是很强硬，坚持要孙正义亲自参与到阿里巴巴的建设发展中来。最后，还是孙正义做了让步：“要不这样吧，我平时很忙，而你的公司还处在创业阶段，估计每个月都要开一次董事会。而我又没时间经常参加你们的董事会，如果我作为董事经常不参加董事会，那是对其他董事的不尊重。所以，我就做你们的顾问吧。”考虑得很周到，孙正义不愧是日本一流的企业家、风险投资家。



于是，在马云的“约法三章”大框架下，双方就投资额度的问题展开了正式谈判。

然而，尽管马云一开始就说“钱的问题好说”，但真正谈起来也不是那么“好说”，可谓“一波三折”。

那一次谈判，基本程序是：孙正义报价，马云、蔡崇信讨论。

开始，孙正义先报了一个价钱，等待马云的答复。

马云没有说话，说话的是另一位——“白脸”蔡崇信，他几乎本能地脱口而出——“No”，他的态度十分坚决：“你报的这个价钱，根本不用通过董事会就可以否决，我们不会接受。”

遭到拒绝之后，孙正义看了蔡崇信一眼，又看了马云一眼，双方都没有说话，现场气氛顿时有些沉闷。他大概是有些吃惊，没有想过在这个行业还有人敢跟他说“No”。当时，孙正义面前还摆放着一个“大玩意儿”——便携式计算器，被拒以后，他用手指在计算器上按来按去算了一通。

很快，孙正义又报了一个价钱——结果，换来的是蔡崇信的第二次“No”！孙正义再去按计算器，又报了一个价钱——换来蔡崇信的第三次“No”！

从此以后，蔡崇信也很快因这三个著名的“No”而名扬业界……

就这样，孙正义前后被拒绝了三回，他最后报了个价——投资3000万美元，占阿里巴巴30%的股份。

这一回，蔡崇信不再说“No”了。他把马云叫出来，单独商量了之后，觉得这个条件还是可以接受的。于是，双方最终攻克了这块最难啃的“硬骨头”，达成一致。

孙正义终于松了口气：总算成交了。在协议上签字后，激动不已的他紧紧握着马云的手，对着马、蔡二人，感慨万千而又极为庄重地说：“记住，今天是历史上最重要的一天，你们是我见过的最漂亮的团队！”



■“巨人的握手”：马云和孙正义

5. “钱太多了我不能要”

经过三次“No”的较量之后，马、蔡二人跟孙正义终于谈妥了价钱——3000万美元。孙正义也总算“了却了一桩心事”，这大概也是这位在业界素有“网络风向标”之雅称的日本大“财主”所经历的最艰难的谈判了。

但是，孙正义很快就发现自己高兴得太早了。真是夜长梦多，就在孙正义准备把那3000万美元打进阿里巴巴银行账户的时候，马云却反悔了。

反悔的原因很简单：钱太多了。

这种解释听起来有些不可理解，这是什么逻辑？难道还有嫌钱扎手的吗？不错，就是有这样的人，马云就是个典型。

一方面，他觉得刚刚接受高盛的500万美元，现在完全不需要大规模的融资。而且，自从1999年3月阿里巴巴网站上线以来，到2000年1月之前，马云一直是个不会“烧钱”的老板。不见媒体，不打广告，安心做网站，做好客服，实在花不了多少资金。

问题是：谈判桌上为什么没有反悔？难道马云是顿悟了吗？

事情当然没那么简单，这里面有一些内幕。

与孙正义初步谈妥了之后，马云便和蔡崇信回到下榻的饭店。但是，他们没有闲着，马上打电话给董事们，用电话召开了一个董事会。

实际上，在与孙正义谈判的时候，阿里巴巴的股东已经不是当初的几个创业元老了。尤其是高盛等一批投行入股之后，股东结构有了很大的调整，规范化的董事会体制也已经初步完善起来。

所以，到这个时候，很多重大决策，尤其是涉及融资、并购等重大事宜，已经不能单单靠马云一个人拍脑袋或者“现在、立刻、马上”就能定下来了。他必须跟董事们协商这个事情。尽管当时的董事会结构也不算太复杂，仅阿里巴巴管理层就占了两个席位：马云、蔡崇信。而其余的席位主要是高盛的股东，不过，既然是天使投资基金，高盛对经营、决策的事情也是很少过问的，主要还是马云他们说了算。

真理在流动中诞生，在辩论中分明。或者用俗语说，就是“三个臭皮匠，顶个诸葛亮”。

董事们的讨论结果顿时让头脑发热的马云如梦初醒：太愚蠢了，我要那么多钱干



什么啊？

如果按照孙正义的3000万美元出资计算，他不仅要将阿里巴巴管理层的股权狠狠地稀释一通，还将导致股东结构的严重不平衡，并且让孙正义暂时处于相对控股的地位。

然而，马云自始至终的原则是：这家公司（阿里巴巴）不允许任何机构、任何人控股。

显然，如果现在就给了孙正义那么多股份，将来再融资吸收新股东就很成问题，很可能出现股权过于集中的局面——这是马云不能接受的，也是高盛等股东们不能接受的。

第二天，马云就找到孙正义的助手，提出了新条件：只要2000万美元！这位助手听了马云的话后暴跳如雷，甚至怀疑马云"脑子进水"了："简直不可思议，你竟然嫌钱多？"

马云郑重地点头："对，我是嫌钱多。我们只需要足够的钱，太多的钱会坏了事。"

这位助手想劝马云回心转意，不要再"折腾"了，当然，他大概从没见过有人敢跟自己的老板孙正义如此"嚣张"，便好心相劝："Jack，别犯傻了，你这是在赌博，以后可就没这么好的融资机会了！"

马云耐心地解释说："是的，我在赌博，但我只赌自己有把握的事。2000万美元我管得了，太多的钱就只会害了公司……"

孙正义的助手实在听不懂马云的无稽之谈，二人谈不下去了。

这时，蔡崇信提醒马云："给孙正义发个 e－mail 吧？"

于是，当着孙正义助手的面，马云当场给孙正义发了个 e－mail："……希望与孙正义先生牵手，共同闯荡互联网"江湖"……即使没有缘分合作，我们还是很好的朋友……"

邮件发出之后，气氛有些沉闷。谁都不愿说话，全等这位"网络风向标"拍板了。

……

5分钟后，孙正义回复邮件："……谢谢你给了我一个商业机会，我们一定会让阿里巴巴名扬世界，变成像雅虎一样的网站！"

马云，这位可能是中国互联网界最慷慨、最大方的老板，就这样把"吃"到嘴里的1000万美元又吐了出去。连公司里的伙伴们都有些为之痛惜，不以为然的马云却振

振有词:“钱多了未必是好事，因为你不一定懂得如何花这些钱，放在银行睡大觉还不如不要。再说我也没管过那么多钱，一下子给了我们几千万美元，怎么管得了？”

不久之后，阿里巴巴与软银公司正式签约，软银公司单方出资2000万美元，为阿里巴巴注入历史上第二笔风险资金。随后，马云利用手中掌握的2500万美元（包括天使基金），开始了全球“跑马圈地”的疯狂扩张：在日本、韩国建立合资公司，在美国建立研发中心，在欧洲设立办事处，在香港建立总部……

第五章 遭遇『寒冬』：吹落黄沙始见金

今天很残酷，明天更残酷，后天很美好，但绝大多数人都死在明天晚上，只有真正的英雄才能见到后天的太阳！

——马云





一、海外大扩张

上帝要毁灭一个人，必先让他疯狂。当春风得意的马云还沉浸在《福布斯》的赞美诗中的时候，当马云还在为他的由多国“军团”组成的“海军”阵容而欢呼雀跃的时候，他也许不会意识到，大洋彼岸的纳斯达克已经发出哀鸣般的“警笛”。

美国投资大师巴菲特说：“只有潮水退去的时候，才会看清谁在裸泳。”前任美联储主席格林斯潘说：“只有在泡沫过去之后，人们才会意识到泡沫的存在。”而马云则说：“钱多的时候，人最容易变得愚蠢。”

1. 告别湖畔花园

2000年1月，整个杭州城已经可以闻到春节的气息，马云也像过年一样开心，因为软银公司2000万美元已到位，加上高盛的500万，马云手里已经握有2500万美元的“巨资”。有了这么多钱该怎么花呢？

不约而同，搬家成了大家共同的呼声。大家的要求并不高，不求豪华、奢华，只求体面，最起码不必再向记者们遮遮掩掩、不必再对外界“犹抱琵琶半遮面”。

按理说，对一个创业型的公司而言，也算是件大事了。但是，从当时的情况来看，对于正为他雄心勃勃的“红旗插到华尔街”计划而操劳、兴奋的马云来说，这却是“小事一桩”。

于是，马云没有亲自过问，他把这件“小事”交给了“十八罗汉”之一的谢世煌。

谢世煌这个人，因两年前在北京城那个小饭馆喝醉，在外面马路边上演了一出哭戏而一举成名，那出好戏，一直在公司内部被奉为经典段子，但不得不承认的是，这个人做事不仅心细、认真，而且也会算账，当初他还与彭蕾并列为阿里巴巴最早的“大管家”。而找房子却是一件颇为费心、费力的事，既要看质量，又要谈价钱，谢世煌无疑是最佳的人选。

2000年年初，在当时的杭州城，离湖畔花园不远的文三路上，有一座刚竣工不久的写字楼——华星科技大厦。由于工程刚刚竣工，软、硬件设施都不甚完善，所以入住的企业并不多。与周围门庭若市的楼宇大厦相比，彼时的华星科技大厦人气很弱，显得格外冷清。

但是，正因为这样，这座大厦的租金也格外的便宜。况且，人气是可以逐渐提高的，升值空间亦不可小视。总而言之，从性价比上来说，以当时的租金搞定这座大厦，绝对是极为划算的买卖。

谢世煌带了几个人去参观了一趟之后，一眼就看中了。但是，这座大厦的管理者却对入住企业的标准要求很高。按照他们当时的想法，华星科技大厦应该是当之无愧的高科技园区，若要入住于此，必须是响当当的、名震神州（至少是整个杭州城）的高科技公司，最好是有风险投资支持、外资背景的跨国公司。

而当时的阿里巴巴，相比新浪、雅虎、中华网等知名网站，名气显然不够大，在那时也刚刚进入媒体的视线。在国内，当时只有一家香港的媒体报道过马云和阿里巴巴。

于是，作为一家名不见经传的小公司的办事员，谢世煌去找大厦管理处谈入住的事情时，对方显示出一副不屑一顾、不可一世的表情。



■ 杭州阿里巴巴总部所在地：华星路99号东部软件园创业大厦

从2000年的春节之后，谢世煌就盯上了

这座大厦，其间他又货比三家，转了一大圈，最后还是觉得这座楼最合适。

可能是对方一直没有招到出价更高的业主，抑或是被谢世煌等人三顾茅庐的诚意所感动，到了2000年3月，入住的事情总算谈妥了。而且，对方开出的租金也很优惠，华星科技大厦的一层楼只有2000平方米的面积，按照当时的价钱，即便把整个9层全部租下来，一年的租金也只有200万。

开始谈的时候，谢世煌只准备租一层，手握“巨资”的马云却很大方：“干脆把整个楼都租下来算了，我们公司又不是出不起这个钱。”

此言一出，不仅是谢世煌一个人，几乎所有的创业元老都极力反对，认为马云头脑发热了：“怎么能这么铺张浪费呢？”

元老们的反对是在马云的预料之中的，也是情有可原的。毕竟，最困难的时候，连员工的工资都差点发不出去，有了这点钱就开始“烧”，不是把大家往火坑里推吗？然而，马云却有更长远的打算，他觉得阿里巴巴很快就要招兵买马，员工人数也会迅速增长。于是，他给元老们提了一个问题：“现在只有几十号人，你们感觉用不了那么多地方，将来我们要是发展到几百号、几千号人怎么办呢？”元老们反驳：“怎么可能那么快就有几百号人呢？”

马云沉默片刻，无奈地说了一句：“你们这群人，真是鼠目寸光。”

最终，他的办公楼扩张计划还是在一片质疑、反对声中，宣告流产。半个月后，阿里巴巴全体员工喜气洋洋地搬进华星科技大厦，告别了令人难忘、留恋、充满欢歌笑语的湖畔花园——那个孕育了他们最初的梦想、希望的“动感地带”，迈向一个充满各种变数、幻想的新时代。

不久，马云所说的伙伴们“鼠目寸光”得到应验。搬到华星科技大厦之后，不到两个月，阿里巴巴的员工人数一举突破300人大关。为了“不因空间局促而影响大家的心情，给员工们提供一个更宽敞、和谐的办公环境”，马云不得不重新实施他的扩张计划。

然而，此时的华星科技大厦已经成为抢手的“风水宝地”，诸多知名公司争相抢租，好地盘更是被瓜分殆尽。无奈，马云只能捡起“芝麻”——将大厦仅存的第八层、第九层租了下来，解了燃眉之急。而且，在这两个月之内，该大厦的租金已经一路飙升，今非昔比。再过几年，如果阿里巴巴大家庭中再添新丁，马云又到哪里给他们安家呢？

2. “搜索器之王”加盟阿里巴巴

2000年5月，杭州城已经是一片花的海洋，然而在这里却诞生了一个震惊全球互联网界的消息——著名互联网专家、“搜索器之王”、雅虎搜索技术的专利发明人吴炯，正式加入阿里巴巴，并担任其技术总监。

在YAHOO如日中天而其个人前途不可限量的时候，吴炯毅然离开，投身于当时默默无闻的阿里巴巴，无疑引起全世界互联网业内人士的好奇与猜测。

早在中国黄页时代，马云就提出过做“中国的雅虎”的明确口号。按照马云当时的理解，雅虎之所以能如此成功，很大程度上是因为硅谷良好的创业机制、氛围、人才，以及华尔街的资本运作能力。于是，为了打造世界一流网站，马云把阿里巴巴的服务器都搬到了硅谷，并建立了美国研发中心。美国研发中心的建设不成问题，只要有充足的资金，硬件设施很快就可以建好，关键在于人才的引进，尤其是能独当一面的高端人才。

想来想去，马云想到了一个最合适的人选，这人就是吴炯。

马云和吴炯的交情，最早可以追溯到1997年，正是在雅虎“酋长”杨致远当年的北京之行以后。自那以后，马云、杨致远、吴炯三人，成为很好的朋友。

在前文所写的马云“重金赎回域名”的事情上，吴炯的建设性意见也是让马云痛下决心的一个重要因素，甚至是一颗定心丸。再后来，阿里巴巴成立以后，马云邀请吴炯担任其首席技术顾问，吴炯也常为马云在一些重大的决策上出谋划策。

2000年5月，吴炯回国探亲，马云决定抓住这个千载难逢的大好机会。

那一次，作为老朋友，吴炯顺道去了一趟杭州，去看望马云。

在阿里巴巴，吴炯发现马云的创业团队都挤在马云自己的房子里，所有参与创业的人都



■ “搜索器之王”吴炯

掏钱出来放到公司，每个月就拿基本生活费，而且没日没夜在干，这种使命感比雅虎当年有过之而无不及。吴炯开始动心了。

谈及加盟阿里巴巴的初衷，吴炯说："阿里巴巴最吸引我的就是它没有拷贝国外的模式，而是一种完全独创的全新模式。当时，无论在美国，还是在中国，都没有这样现成的模式。这种模式是根据中国的经济状况而创新的，是为中小型企业服务的。和马总聊起来的时候，我感觉阿里巴巴的远景非常宏伟，他跟我描绘了一个80年的企业、世界十大网站之一，只要有商人的地方都会有阿里巴巴。这具有独特性，所以非常吸引我。"

与蔡崇信几乎如出一辙，尽管不像老蔡那般"自投罗网"，吴炯却也是心甘情愿——又一个被马云"招安"的家伙！

吴炯这个人，有着一种非常淡然、儒雅的气质，可在战略方向的把握上，却是总揽全局、魄力非凡。

自从"招安"了这个"搜索器之王"之后，自称"对电脑一窍不通"的马云就再也不用为自己的"软肋""硬伤"而忧虑了，他在公司的大小会议上一再强调："公司里所有的工程师统统归吴炯管，我不再干涉。"

从18个人的团队发展到一个有着数千名员工的公司，吴炯见证了阿里巴巴发展的整个过程，对于阿里巴巴日后的飞黄腾达，他并不感到奇怪。若干年后，在一次采访中，吴炯带着非常平和的微笑这样说："我在5年前就看到了阿里巴巴的今天，一切都在预料之中。在YAHOO，从几十个人发展到几千个人，我都是一路跟着走过来的。然后在阿里巴巴，又有非常类似的情况发生。一个小小的公司，在杭州的民房里，从一个两居室到现在的大厦，从18个人到现在的几千名员工，这种变化是翻天覆地的。但是我不感到惊讶，一切都是在情理之中的。"

3."红旗插到华尔街"

整个2000年，被马云当做阿里巴巴扩展海外市场的关键年。

安营扎寨之后，雄心勃勃的马云便开始实施更宏伟的海外扩张行动。实际上，在整个2000年的上半年，除了"不打甲A，直接进世界杯"这样的形象比喻之外，马



云还提出了诸多更具煽动性的口号，比如："我们要一个一个地杀过去，先杀到中国香港，再杀到南美，再杀到非洲。""杀到纽约，把红旗插到华尔街——嘿！我们来了！"

喊出了豪言壮语，也有了足够"烧"进行18个月的美元，在马云的带领下，阿里巴巴开始疯狂地进行海外扩张：中国香港、英国，设立办事处！

美国硅谷，成立研发中心！

日本、中国台湾、韩国，成立合资公司！

……

有蔡崇信打前锋，在香港很快成立了公司总部。之后，马云高薪引进了一大批骨干、精英。这些骨干、精英，有来自跨国公司的高级管理人才，也有出身美国名牌大学的国际化人才。

在美国，马云之所以要建立研发中心，主要是考虑到当时全球互联网行业最优秀的技术人才都是在那里成长起来的，那里也已经聚集了相当大的一批技术精英，再者互联网原本就诞生在美国东海岸的那间实验室里，即便是从风水上考虑，马云也相信硅谷是可以为阿里巴巴带来好运的。于是，整个硅谷研发中心，就相当于阿里巴巴的"中央研究院""技术大本营"。

除了成立研发中心、办事处以外，马云也开始招兵买马。

尽管马云后来一再强调，"金钱留不住人才"，但是，在2000年那个时期，几乎所有的互联网公司都在用高薪挖人。所以，为了防止人才流失，马云也只能随波逐流一回——"高薪养忠"。于是，马云不惜血本，给香港公司这些人开了6位数以上的价码（薪水）。不仅仅对几个高管如此，整整几十人的队伍也如此（到后来大裁员时，香港总部已经有30名员工）。

在硅谷，在CTO吴炯的总负责下，美国研发中心很快聚集了一大批硅谷的技术精英、互联网天才。当时，研发中心最多只有20名员工（大裁员之前，已经扩展到30人左右了），开销却比杭州总部的200多人还高好几倍，每个人的年薪都在6位数以上，而且是美元！

早在一年多前，在"十八罗汉"的创业动员大会上，马云就曾说过："你们只能当连长、排长，团级以上的干部我得另请高明！"他不仅是这么说的，更是这么做的，正是在这种理念的指引下，马云开始大规模地批量引进"海归"、精英。

在2000年大扩张时期，阿里巴巴的高管阵容中，除了担任中国区营运副总裁的李琪（后来成为阿里巴巴COO）是个“土鳖”之外，其余的清一色是“海归军”。有意思的是，除了把软银的总裁孙正义“逼”到阿里巴巴做首席顾问以外，马云还请到前世贸组织总干事萨瑟兰担任阿里巴巴的高级顾问。请这位老人家出山，马云的意图再明显不过了，也让外界很容易把阿里巴巴与WTO这样的国际组织联系在一起，自然给阿里巴巴增添了许多“洋气”。

此外，除了CXO和总裁、副总裁一批核心高管，阿里巴巴当时的总监、经理、主管这批中层管理团队中，也是“海归军”。到后来关明生在杭州本部“开刀”裁员时，就清退了这样一批来自欧洲、美国、中国香港等的海外精英。

与此同时，海外的工程师们也没闲着。从1999年3月网站推出以来，阿里巴巴就建立了国际英文站点，甚至要比中文站点还早。而这次有了充足的资本之后，马云又开始让杭州、硅谷的工程师们迅速推出多种语言版本的阿里巴巴网站。于是，继英文、中文（简体）站点之后，阿里巴巴在2000年又迅速推出了阿里巴巴韩文网站、台湾（中文繁体）网站、日本网站、澳大利亚网站……

那时的马云，为了“国际化”而不惜牺牲“中国化”。他之所以不愿接受媒体的采访，很大程度上也是因为不想让人们把阿里巴巴等同于一家中国本土公司，他说：“我们要做的是一个世界顶级网站，如果一开始就大张旗鼓地宣称这是中国人做的，等于自缚手脚。”

在湖畔花园的第一次员工会议上，马云就提出：“我们要建成世界上最大的电子商务公司，要进入全球网站排名前10位。”当时，那帮人心里还犯嘀咕：“就凭我们这几杆枪？”如今，当初的“18杆步枪”已扩展到上百挺“机关枪”“冲锋枪”。

那时的马云，挥金如土，甚至让研发中心的负责人吴炯都感到吃惊，吴炯回忆当时的情形还说：“当时钱‘烧’得的确够凶的。”

那时的马云，豪情万丈。

4.《福布斯》之“吻”

被美国《商业周刊》报道后，马云成了国际媒体的宠儿。在所有国外媒体中，全



球著名的财经杂志《福布斯》似乎是对阿里巴巴和马云最为欣赏的媒体。

2000年7月17日，《福布斯》把阿里巴巴评为“全球最佳B2B站点”。同时，更轰动中国企业界、传媒界的则是另一个新闻——马云登上了《福布斯》的封面。50年来，他是中国内地第一个获此殊荣的企业家！

马云与《福布斯》的情缘，最早还要追溯到2000年5月的一次会议上。当时，在上海举行了一个主要是中国互联网公司的新贵们参加的演讲会。巧合的是，当时《福布斯》的一名高级编辑也在场。他对马云的印象极为深刻，在那场演讲会结束之后，他就找到了马云，而且双方互留了联系方式。后来，没过多久《福布斯》杂志有一名叫贾斯汀·杜布勒的记者就从美国打来越洋电话，要求采访阿里巴巴和马云，马云欣然允诺。

几天之后，贾斯汀·杜布勒飞到杭州，不巧的是，马云正好要去上海出差，他便跟杜布勒说：“那只好委屈你跟我一起去上海了，我们可以在车上谈。”于是，杜布勒真的跟着马云去了上海，他们就在车上谈了几个小时。

作为权威的国际财经媒体，《福布斯》的专业、敬业精神着实令人钦佩，和马云在车上谈了几个小时之后，贾斯汀·杜布勒还敬业地一个人回到杭州，作更深入、细致的采访报道。

杜布勒在杭州一共待了3天，为了确保报道的真实性和客观立场，其间他随机采访了多名阿里巴巴的员工和会员。

杜布勒参观阿里巴巴的创业基地湖畔花园后，对马云十分敬佩：“20个客户服务人员挤在客厅里办公，马云和财务及市场人员在其中一间卧室，25个网站维护及其他人员在另一间卧室……像所有优秀的创业家一样，马云知道怎样用有限的种子资金坚持更长的时间。”

回到美国以后，已到了2000年6月中旬，贾斯汀·杜布勒又给马云发来一份多达180个问题的事实核对单，并电话采访了马云在接受采访时提及的几位远在澳大利亚、新加坡等国的当事人。马云被如此复杂的采访搞得筋疲力尽，不免为自己当初的“慷慨接受”犯起了嘀咕。

2000年7月，外媒中第一篇全面、深入报道阿里巴巴的文章——《小家伙们的B2B》，连同马云的照片就一起出炉了。

那期《福布斯》，从全球25类1000多家电子交易市场中选出做得最好的B2B企业，马云的阿里巴巴被评为“综合类B2B网站”的第一名。

有意思的是，马云发现自己上了《福布斯》封面，还是在香港的地摊上。马云自我解嘲地说：“看了这期《福布斯》后，我才知道自己有多丑。”

5. 横遭BBC戏弄

如果把马云的全球“跑马圈地”看做是一场世界之旅的话，欧洲之旅的第一站就是伦敦。

第一次抵达英伦，马云就被BBC狠狠地“开涮”了一下。

那天，马云到刚刚建立不久的英国办事处视察。同一天，该办事处公关部门意外地收到了全世界最著名的广播公司——英国BBC的邀请函。

随即，该办事处负责人兴奋地向老板报告：“马总，BBC邀请您。”

听到这个消息，马云很兴奋：“是吗？什么时候？”

属下答：“就在今天下午。”

在当时BBC发过来的邀请函里，他们给了马云两个“善意”的提醒，大意如下：

“第一，此次采访马云先生，采用录播形式，不是同步直播；第二，为了让马云先生做到心中有数，我们把采访提纲发于您，共有五个预定题目，请马先生务必仔细准备一下。”

“铁嘴”马云是教师出身，上台是从来不准备草稿的。

临行之前，助手特别提醒他：要不要详细准备一下采访提纲中的问题？自信的马云不以为然：“没关系，我不用看。”

采访时间定在下午6：15，到了下午3点的时候，BBC又发一个传真：请马先生一定要仔细地看看那五个预定的题目。

下午6点，马云进了BBC的演播大厅，主持人又拿出那五个题目，再次“叮嘱”马云：“马先生，一定要仔细准备哦。”

马云说：“好，我马上准备一下。”说完，他拿出助手抄过来的那五个问题，迅速扫了一眼。



6点15分，马云正式走进一个气派的演播室。

漂亮的女主持人对着镜头说："Welcome，现在是BBC总部全球直播！"

BBC总部全球直播的节目平均有3亿观众在看，马云此刻将要成为全球3亿人目光的焦点，他有些兴奋！

要命的是，镜头刚开始切换到马云身上，主持人便开始狂轰滥炸地发问了：作为一家中国小公司的小老板，把公司开到大英帝国来，你会成功吗？你是不是很想当百万富翁？你当得了百万富翁吗……

这下，马云彻底蒙了：原来是要弄我！

的确，主持人的"地毯式攻击"和他们让马云准备的那五个问题一点儿关系没有。

好在马云也是见过世面、经历过大风大浪的人，有恃无恐，尽管心里有点紧张，脸上还是带着微笑，总算把场面应对下来了。

节目快结束时，马云对着镜头说了一句话："我会证明我们能活下去，而且会活得很不错！"

若干年后，BBC为了做一个叫*Hard Talk*（中文名《热点谈话》）的王牌谈话类节目，专门派了一个报道组来到中国，举办一个涉及中国政界、商界等众多领域的大型访谈活动。

在那次活动中，给BBC报道组留下最深刻印象的有两个人：其中一个，是当时的上海市市长徐匡迪，他是上海历史上第一位"院士市长"，担任市长期间还带了几个博士班；另一个，便是昔日曾被他们在自己的地盘上戏弄过的Jack Ma。之所以对马云印象最深刻，是因为在整场谈话的所有嘉宾中，他既不带翻译，英语又极其流利，格外引人注目。

后来，马云成了BBC的常客。

素有"欧洲贵族"之称的英国人，总算被马云的魅力征服了。

马云第一次去德国做演讲时，在德国的会员已经有4万多人，但1000人的会场里面愣是只有3个会员听众；第二次再去德国时，他这样描述："哇，整个大厅坐得满满当当的，还有专门从英国飞过来的会员……"

二、回到中国

接下来的事情却给热情高涨的马云当头一击：2000年的海外大扩张是马云作的一个错误、失败的决策。国际化，绝不仅仅是“红旗插到华尔街”那般简单，如果那“旗杆”并不坚固，就随时会因无情的狂风暴雨而变得粉碎。

幸运的是，被美元冲昏了头、“烧”过了头的马云，终于在生死存亡的危难关头如梦初醒，仰天长啸：回到中国！——真是应了老话：吃一堑，长一智；亡羊补牢，为时未晚。

1.“西湖论剑”

2000年9月10日，杭州西湖，水波潋滟，游船点点，山色空濛，青黛含翠。

在“新千年、新经济、新网侠”的巨大横幅下，“西湖论剑”正式在西湖旁拉开帷幕。74岁的金庸来到西湖，前来赴会的还有新浪的王志东、搜狐的张朝阳、网易的丁磊、8848的王峻涛，同时还有不请自到的上百名记者。

怎么金庸也来了呢？原来是马云把他请来的。金庸是马云的偶像。

幼时，马云习过几年武，喜欢舞枪弄棒，成年以后开始打太极拳。除此以外，马云对武侠小说尤其是金庸小说的热爱，已经到了痴迷的程度。

《笑傲江湖》，是马云最爱读的金庸作品。2000年，大导演张纪中准备开拍央视版《笑傲江湖》，获此消息之后，马云欣喜若狂，找到自己的同乡好友、当年《书生马云》

的制作者樊馨蔓，天真地问道：“你去跟张导说说，能不能让我出演‘风清扬’一角？”

最后，因为“武功不达标”，不解风情的大胡子导演没能成全他。不过，作为一个铁杆“金庸迷”，马云却一直以风清扬为楷模。

中国有句古话：爱屋及乌。因为热爱武侠，热爱金庸的小说，马云开始对金庸本人也产生了某种崇拜情结。马云和金庸的渊源可以追溯到2000年7月左右。当时，马云在香港出差，接受记者采访时经常提到自己的武侠情结以及对金庸小说的痴迷。于是，在这位记者的好心做媒下，马云得以一睹偶像之“庐山真面目”。

一个旖旎的午后，在一家名为“庸记酒家”的小酒馆里，马云见到了自己崇拜多年的偶像，自然是激动异常。那天他们竟然谈了三个多小时。在这三个多小时里，金庸没说几句话，从头到尾都是马云在侃。但对武侠的极度热爱让二人十分投缘。

饭后临别时，金庸为马云题了一幅大字：“神交已久，一见如故。”从此，两人成了忘年交。

几个星期后，马云回到杭州时，突然产生了一个在别人看来简直是异想天开的想法：互联网就像个江湖，老大们如今明争暗斗，何不请他们来西湖聚一聚，办一个“西湖论剑”呢？

有了这个伟大创意后，马云立即打电话给公关部一位负责人，结果，这位负责人的第一反应是：“Jack，你疯了！这怎么可能呢！”

马云偏偏不信这个邪，他第二天就打电话邀请金庸，结果金庸爽快答应了。

于是，有了金庸这棵“大树”，马云手里就有了重要筹码，大有曹操当年“挟天子以令诸侯”的气魄。

难能可贵的是，将邀请来“论剑”的五大掌门里竟然还有几个武侠迷：丁磊、王峻涛。

所以马云打电话给王峻涛时就底气十足了：“老榕，来不来随你便，反正金庸大侠要来了。”有趣的是，第二次“论剑”时，“老榕”还不忘报这“一箭之仇”：“马云，你来不来无所谓，只要金庸能来就行！”

有了金庸助阵，丁磊也很快就被搞定了，接下来要搞定的就是张朝阳和王志东了。

麻省理工物理学博士出身的张朝阳，是个地地道道的“海归”，自称对武侠一窍不通，但他给自己找了一个参加“论剑”的理由：“去，一定去，正好可以借此机会好好

补上武侠这一课！”

身为中国第一门户之老大的王志东，算是最难啃的“硬骨头”了。当然，王志东的态度也是马云预料之中的，以新浪在中国互联网界的霸主地位，也许王志东觉得这样的“论剑”应该由实力最强大的新浪来主办。如今，却让三甲之外的小弟弟（阿里巴巴）近水楼台先得月，王老大心里能不犯嘀咕吗？

马云第一次打电话给王志东时，这位老大的态度就有些暧昧，虽然没有丁磊、王峻涛那般爽快，倒也没有严词拒绝，也许是出于情面考虑，给马云一个面子。



■ 第一届“西湖论剑”：金庸与五大掌门坐而论道

马云倒也一厢情愿：“老大，你不拒绝就算答应了啊，咱们就这么说定了啊。”王志东勉强地答应了。

不过，到了“论剑”进入最后筹备阶段时，这位老大却开始放马云的“鸽子”了：“马云，公司里有很多事情要处理，我就不参加论坛了。”

马云一听顿时火冒三丈，立马杀到北京，给王志东戴“高帽子”：“老大，你是国内一流高手，少了你还叫什么‘论剑’……”

于是，连哄带骗，软硬兼施，恩威并用，马云愣是把王志东从北京拖到了杭州。

从某种意义上说，第一届“西湖论剑”是隐含了一种使命的，那就是“相逢一笑泯恩仇”。在刀光剑影下共处了多年的几大互联网巨头们，也该小憩一下，休养生息一下了。

2000年9月9日，除了新浪的老大王志东之外，其他四位掌门已经悉数到场。

作为东道主，马云和杭州市政府为了办好这次互联网的盛会，可谓是煞费苦心。马云专门租了一条游船，请大家欣赏西湖美景，而且杭州市政府还专门提前打开了环绕西湖的景观灯光。

这次“论剑”的格局很微妙，一开始，五大掌门都不愿谈网络的话题，大概是怕触及同行们敏感的神经，都是心照不宣。

于是，武侠就成了避风港，成了轻松的话题。不过，这绝对是一场群英会，也是



高手的过招，仔细琢磨一番，每个人的话里都暗含着某种寓意。

王志东说："100个人看金庸小说，有100个看法，我的看法跟别人不太一样。我经常作一种对比，我说如果用金老先生的手法来写一下中国的IT产业，肯定写得特别过瘾。"

张朝阳说："从我做起，从今天做起，刻苦学习金庸著作。"

丁磊说："我走到今天，回顾自己创办这家公司，在小说当中可能只能说有一定的功力，剩下30年人生其实有很多的机会去寻找这样的武林秘籍。"

王峻涛说："金庸大侠教会我们下面几个事情。第一，做人要有侠气。大侠是中国人心目中的英雄，这也是金大侠告诉我们的。不是有钱的人就会把企业从零做到大。金大侠告诉我们说，中华民族都承认英雄是侠客，是大侠。侠之大者，确实是没有钱，侠客不要钱，要钱的一定不是侠客。"

马云说："五年来我什么书也没看，就看了一点金庸的。我们公司在招聘过程中有一点特别有意思，只要对方对金庸的书感兴趣，八成都给录取了。我是外练一层皮，内练一口气。皮就是厚脸皮。别人怎样骂你，你也要厚着脸皮不理会。气就是理。有那么多聪明人加入公司，就像桃谷六仙把真气注入令狐冲体内，怎样才能把六道真气收为己用？真的就是练气。"

作为对各位武侠痴迷者、爱好者的回报，"论剑"之后，五大掌门每人得到了一份礼物——金庸亲笔签名的《笑傲江湖》。

会上也谈到了网站模式。除了门户网之外，有人看好B2C，有人看好C2C，唯独没人看好B2B。马云毫不心动，他还试图说服8848的王峻涛和谭智相信B2C和C2C没有前途。

第一次"西湖论剑"时，王志东、张朝阳和丁磊，被人们称为中国网络的"三剑侠"，马云的名声远不及这三位，阿里巴巴的名声也远不及新浪、搜狐和网易。



■ 金庸向各大掌门赠送《笑傲江湖》

那时人们提起网络总是联想到这

三位，而马云这个中国“互联网之父”却常常被人遗忘。马云对此一笑置之：“我确实比他们三人更早投身于互联网，但我不觉得，也不习惯，更不喜欢别人称我为中国的‘互联网之父’。这名字不应该是这代人的，应该是上一代的。况且互联网并不论资格，我不喜欢‘父’，只喜欢‘子’。”

第一次“西湖论剑”之前，中国互联网界只有三大门户网站、三大掌门的说法；“论剑”之后，人们开始接受五大网站、五大掌门。

“西湖论剑”使阿里巴巴能够跻身中国互联网的第一梯队，让阿里巴巴的知名度和社会地位也得到了空前的提升。（当然，受益的还有王峻涛的8848。）



■ 2005年第五届“西湖论剑”上马云同美国前总统克林顿握手

“西湖论剑”是马云出的一张巧牌，是他借势、造势的关键一步。在随后的几年，马云又组织了多次“西湖论剑”，高朋云集。

2.“西湖会议”

2000年10月1—3日，连续三天，马云率阿里巴巴高管，在西湖西子宾馆召开了一次闭门会议，对公司的战略和发展方向进行一系列重大调整。日后，这次事关整个阿里巴巴生死存亡的会议，在公司内部被称作“西湖会议”。

“西湖会议”开了整整三天，气氛也异常激烈，尤其是前两天，围绕公司发展方向、产品策略的问题，高管们争论得面红耳赤。

当时的阿里巴巴有五个战场：中国、中国香港、美国、欧洲和韩国。我们可以把阿里巴巴比作一杆只有五颗子弹的机关枪，但这五颗子弹里只有一颗子弹能够制胜，只有一个地方能够活命，那就是中国，就是杭州。

就是在那次“西湖会议”上，马云和决策层作出了三个“BTOC”的战略决定：Back To China（回到中国），Back To Coast（回到沿海），Back To Center（回到中心）。

所谓“Back To China”，就是要全面收缩战线，撤站、裁员；所谓“Back To Coast”，是指将业务重心放在沿海六省；所谓“Back To Center”，是指回到杭州本部。

在整个2000年大扩张时期，奉行“不打甲A，直接进世界杯”战略的阿里巴巴，已经暗藏了很多潜在的隐患甚至危机。在这所有问题中，首先就是高昂的海外开支问题。中国香港、美国、欧洲、韩国，每月的花销都是天文数字，而且这些网站都是只出不进，没有一分钱收入。

此外，由于阿里巴巴当时在13个国家建立了办事处等分支机构，进入当地市场以后，自然少不了做大规模的市场推广和广告宣传。作为当年硅谷研发中心的负责人，吴炯曾谈到当时在美国做推广的一些经历。

2000年，阿里巴巴要在美国大规模做推广宣传，立项之后准备把推广方案交给美国一家专业的广告策划公司具体操作。当时，对方开出了一个高达1000万美元的预算价。美国研发中心的总负责人是吴炯，他觉得这个预算太高了，“至少应该砍掉一半”。正好马云当时也在美国，便接受了吴炯的建议，把预算减到了500万。到最后总核算时发现，这个推广方案实际只花了预算资金的八成（400万美元）左右。所以，一向谦虚的吴炯后来回忆此事时还不忘邀一下功劳：“当年那次预算能减下一半，我的确有功，否则我们2001年会更加困难。”

后来发生的一切证明了吴炯的判断，阿里巴巴在最关键的时候没有彻底丧失理智，吴炯的确是功德无量的。到了2000年年底，互联网泡沫开始破裂时，阿里巴巴的账上只剩下700万美元的现金流。如果按照马云在2000年年初的“烧钱”速度，这笔资金恐怕最多只能坚持半年。

阿里巴巴的海外扩张，始于2000年2月，止于2001年1月。在这一年时间里，阿里巴巴每月“烧”掉近100万美元。直到大洋彼岸的纳斯达克市场开始一路狂泻不止，华尔街的风险投资全部采取“银根收缩”政策，不愿再为中国的“.com”公司“烧”一分钱了（当时，风险投资商对中国互联网公司承诺的新投资几乎全部告吹），马云才如梦初醒——互联网的“冬天”就要来临了！

也直到那个时候，马云才放缓了“烧钱”的步伐。

马云自己经常说："我疯狂，但不愚蠢。"当时的很多隐患他自己也觉察到了，比如，将阿里巴巴的英文网站放到硅谷研发中心后，他就发现自己"犯傻"了："怎么可能从全世界请人到硅谷工作？那是傻瓜才做的事！"在后来评价这个决策时，马云用"很幼稚的想法"来形容当时的举动："当时，我觉得英文网站就应该放到美国，美国人的英文本来就比中国人好嘛。"

事实就是如此，马云后来的判断也没有错误。当时的硅谷研发中心，技术精英的确是不缺，但网上交易需要的贸易人才却很难得到。于是，马云又不惜血本，从纽约、旧金山等大城市引进了一大批这样的精英。然而，从纽约、旧金山到硅谷可不是杭州到上海那么近，开着私家车就到了。而且，马云也不可能把湖畔花园的打地铺、睡会议室的艰苦奋斗精神，灌输到动辄以"不合理劳动制度"向工会起诉的西方人脑海里，那么，如何解决这些人的住宿问题呢？

——坐飞机上班！

于是，一种在美国人民看来也算是壮观的场面出现了：每天早上，阿里巴巴的外籍员工从纽约、旧金山等城市"空降"到硅谷上班；下午，这些人再飞回去。一直到这种局面持续了一个半月以后，马云才发现这个决策"傻到家"了，赶紧叫停了。

听起来有些像"大话西游"，这种日日"双飞"的超员工待遇，即使在今天的世界500强企业中，也是闻所未闻的。

不过，这个"英明"的决策的始作俑者并不是马云，而是一个美国的MBA。马云后来评价说："（这个MBA）人很聪明，当时他提出来时想想真是有道理……"所以，互联网泡沫破灭之后，马云再也不喜欢用MBA，在2005年的一次北京峰会上甚至还跟北大的张维迎教授打了一场口水战，并叫嚣："我们公司95%的MBA都被我开掉了。"

成本的增加是一方面，另一个危机来源于内部声音太杂，让马云他们管理起来力不从心。硅谷研发中心的那帮工程师，崇尚"技术第一"的信条。而当时的硅谷正是全世界互联网的发动机、大本营，所以不懂技术的马云感到他们说的应该是对的；而香港总部则有着不同的声音，来自跨国公司500强企业的副总裁坐镇香港总部，高呼阿里巴巴应该与资本共舞，应该立马包装上市……

林子大了，什么声音也都有了，喜鹊和乌鸦的叫声也分不清了。尽管在湖畔时代



马云就允许内部有不同的声音，允许大家拍桌子、吵、闹甚至打一架，但那时有个原则：一旦定下来了，绝对服从命令，执行第一。然而此时的情况却截然不同，阿里巴巴的员工已经不是当年湖畔时代清一色的黄皮肤的中国人了，文化的差异也很难让那些人达成共识。大家乱的时候，马云也有些不知所措：不到1年的时间，阿里巴巴就成了1家跨国公司，几百名员工来自13个国家，怎么管理？

以上这些，就是“西湖会议”召开之前阿里巴巴所面临的严峻挑战。

在会上，马云作出的另一个重大决定是把阿里巴巴的“司令部”（总部）搬回其创业基地、大本营——杭州，而香港则降格为中国区总部。

对于阿里巴巴将要进行的那场伟大的、轰轰烈烈的攻坚战而言，它的“西湖会议”是最壮烈的前奏。

它拯救了公司，拯救了员工，拯救了整个阿里巴巴！

3.“壮士断腕”

整个2000年的大扩张，让阿里巴巴的运营成本骤然增加，而且主要集中在美国、中国香港等海外分支机构里，而这些分支机构中的最大运营成本，则源于高昂的人力资源开支。

怎么办？削减人力开支的办法只有一个：撤站、裁员！

这是个极其痛苦的决定，也是一个生死攸关的决定。如果当时不能当机立断，阿里巴巴就会成为无数倒闭网站中的一个！

在“西湖会议”上，马云和高管们已经制定了B2C的战略大转移方针，这个战略的核心就是回到中国，全面收缩。方向很明确，也很明智，关键是执行，如何执行？

实际上，对于马云而言，仅仅作出这样的决定就不是件容易的事。他心里非常清楚，一旦公司开始大规模裁员，将会有许许多多曾经豪情万丈、愿为阿里巴巴“抛头颅、洒热血”的好员工，从此带着“风萧萧兮易水寒”般的悲情，诀别阿里巴巴。而这种“出师未捷身先死”的悲壮之感，在四年前他已经深深体会过了，那是一种揪心的痛。

然而，在这生死攸关的时刻，他别无选择，在两个人与两百人之间，他只能选择对两个人负责。

也许，一切都是天意，就在这个进退两难的时刻，有一个如天使般的人物降临到马云身边，他的名字叫关明生。

我们看看这个日后被外界冠以“铁腕宰相”的老将的履历：

关明生，1969年毕业于英国剑桥郡工业学院，后获得拉夫伯勒科技大学和伦敦商学院的工程学和科学硕士学位。随后，关明生开始了长达25年的国际企业管理职业生涯：先是在美国通用电气公司工作达15年，把该公司医疗器械在中国的销售收入从零提高至7000万美元；随后，又在财富500强企业BTR PLC及Invensys PLC担任中国区总裁。



■ 曾为阿里巴巴立下汗马功劳的关明生

正是应了那句老话：千军易得，一将难求。对于手里握着大刀却迟迟不忍落下的马云而言，这个人的到来，也许真是冥冥之中的天意。而对于关明生本人而言，如果用四个字来形容他此刻的处境和重担，那便是：临危受命。

关明生做起事来格外干脆、果断、风风火火。他是2001年1月6号飞到杭州的，两天之后的1月8号，便正式走马上任，担当首席运营官的重要职位。

上任后的当天，关明生问财务官蔡崇信：“我们的账上还有多少钱？”

蔡崇信很坦率：“还剩不到700万美元的资金，如果还按现在的‘烧’法，能不能维持半年都是个问题。”

听了这话，关明生心里有数了。到这个节骨眼上，马云也下定决心裁员了，但究竟是怎么个裁法，裁多少人，他和众多高管们一直在斟酌。如果说马云也有优柔寡断的时候，这也许是唯一的一次。他原本只想开掉一部分虽拿着高薪但做起事来让人感到“不爽”的“精英”，并不想“滥杀无辜”。但是，关明生的态度很坚决：要杀就杀到骨头！

最终，马云还是被这个“铁血宰相”说服了，他也看清了当前的严峻形势。当断不断，必遭其乱，正所谓“长痛不如短痛”。



关明生那把锋利无比的大“屠刀”，从阿里巴巴的大本营——杭州，开始高高举起了……

当时，在杭州的英文网站里，有一个三十来岁的比利时员工，拿着高达6位数（美元）的年薪。尽管他工作很敬业，但这个价码，对于大多数月薪仅在两三千元的杭州本土员工来说，实在是个难以望其项背的天文数字。

于是，关明生就跑过去和他谈，开门见山地告诉他：“阿里巴巴已经付不起你的工资了，如果你要继续留下来的话也可以，但薪水必须减半。”值得一提的是，如果这名员工接受关明生的减薪建议的话，作为一种补偿，他的股份是可以升三倍的。最终，这个比利时小伙子还是没有接受，含泪离开了。也许，他只能怪自己命不好，如果此时接受条件，以减薪换增股，他只要再熬7个年头，身价就会暴增，而其人生轨迹也将彻底改写。

2001年1月24号，是中国的农历新年，关明生带着财务官蔡崇信来到了美国硅谷，走进了阿里巴巴研发中心的大门。几天前，CTO吴炯一再向杭州发来“美国告急”的呼叫。显然，硅谷那群洋工程师已经坐不住了，纷纷给吴炯打辞职报告。他们到底还是有自知之明的，就等着“大刀”砍过来了。

关、蔡二人一到美国，更是快刀斩乱麻。一开始，阿里巴巴在美国硅谷研发中心有30个工程师。按照马云和吴炯他们最开始的设想，为了在技术上制胜，为了能和微软、雅虎、eBay们同台比拼，阿里巴巴必须用技术最强、经验最丰富的工程师。当然，在互联网这样一个技术、人才高度密集型的行业里，“高、精、尖”人才就意味着高薪水。在这种用人理念的引导下，整个研发中心30名工程师，年薪竟然没有一个低于6位数的。

我们可以想想，在关、蔡二人飞到美国的时候，当时整个阿里巴巴的账上也只有700万了，是死是活还是个未知数。而且，就算活下来了阿里巴巴也养不起这帮洋工程师了，一人几十万，30个人就是几百万，光硅谷这些人就足以把整个阿里巴巴拖死。

没得商量——杀无赦！30个高级工程师几乎被他们全线“歼灭”！

此次封杀力度之大、之狠，甚至出乎吴炯的意料，经过一番“斩草除根”之后，整个硅谷研发中心最后只剩下了两名老将：其中一个，是美国研发中心的总负责人（现在已是光杆司令了）——CTO吴炯；另一个，便是那个两年前还跟马云抱怨500元还

不够给加拿大女友打电话的香港小伙子——Tonny。

硅谷研发中心被撤，吴炯心里是最不好受的。这些被裁掉的技术精英，跟他一起共事已经有半年多了，很多人都是他从硅谷亲自精挑细选来的。如今，这个耗费了他大半年心血的研发中心，就这样被无情、残酷地撤掉了，让他产生了一种无可名状的悲情、悲恸。

回到杭州以后，吴炯主动找到马云，沮丧地说："Jack，研发中心没了，我留着也没多大用处了，你把我也裁了吧……"

马云怎舍得这员虎将，何况他和吴炯的私人交情也很深，对这位技术天才不惜舍弃雅虎的高薪和股票期权而加入阿里巴巴，马云更是心存感激的。

他诚恳地告诉吴炯："我们真的非常需要你，尤其在目前最艰难的时候。即便你在美国什么都不做，即便硅谷中心只剩一个人，也一定是你吴炯！你还是阿里巴巴的CTO，是我的好朋友……"

最后，在马云、蔡崇信等一帮高管的极力劝说下，吴炯决定留下来和阿里巴巴风雨同舟、荣辱与共。其实，吴炯是被马云等人的诚意感动了。"好吧，现在是阿里巴巴最艰难的时候，我不能离开你们，一定要留下来，也许将来我还可以派上用场。"

从2000年5月正式加盟阿里巴巴到2001年1月美国大裁员，吴炯一直在硅谷负责研发中心的工作，加起来也就是8个多月的时间。后来的事实证明，留下吴炯是马云当初大裁员时最明智的决定之一。在整个互联网的"冬天"，尤其是B2C计划实施以后，马云提出了"停下来，换跑鞋"的战略，执行这个"换跑鞋"策略的关键一步就是技术平台的全面修复改进。而主持这场技术升级工作的，正是阿里巴巴的CTO吴炯。"换跑鞋"成功实施以后，中国互联网也渐渐有了复苏的迹象，后来阿里巴巴也率先在同行业实现赢利，这些都离不开技术功底的扎实，可以说吴炯功不可没。

对于吴炯而言，当初之所以没有离开阿里巴巴，感情因素远远超过理性的思考。一方面是马云的极力挽留，另一方面则是出于朋友义气。实际上，如果从纯理性的角度分析，吴炯当时预测到阿里巴巴是必死无疑的，当然，后来的事实证明他的预测是错误的。但如果吴炯当时选择离开了，今天的阿里巴巴又是一种什么样的结局呢？从某种意义上说，是感情、友谊、义气挽留了吴炯，也在一定程度上挽救了阿里巴巴。

2001年1月25号，大年初二，中国香港，阿里巴巴公司总部。



此前，马云和蔡崇信等高管一行人在杭州一起吃年夜饭时，就已经作出决定：香港要采取行动了。

美国是吴炯坐镇，香港则主要是蔡崇信留守。蔡崇信自从加盟阿里巴巴以来，大部分时间都在香港办公。大家天天见面，感情是非常深厚的。现在要开掉这些同事、朋友，他内心深处承受着强烈的感情煎熬，但他还是要忍痛割爱。实际上，在关明生赶到香港之前，他已经提前下手"处决"掉了一批。

不过，与美国裁员时的暴风骤雨式袭击不同，因为香港的员工大部分是华人血统，而中华民族是非常重情义、讲感情的民族，在合"情"与合"理"之间，是需要一定的平衡的。

于是，到了香港之后，关明生他们就找员工们逐个谈话，跟他们解释公司的难处，希望能得到这些人的理解。当然，要向他们传递的信息也很明确：不得不裁！

香港办事处的开支并不比美国少多少，虽然比后者清一色的6位数薪水逊色了些，但是，众所周知，香港是全世界屈指可数的几大消费水平最高的城市之一，这不仅表现在物价指数上，更给阿里巴巴在香港的运营、推广成本增加了很大的压力。另外，从人才构成和就业动机的角度来看，香港办事处的员工，有名校的MBA，有大投行跳出来的资深专家、高级顾问，甚至有大公司的高管。他们抛弃稳定的工作，来到阿里巴巴，就是希望能和公司一起成长，荣辱与共。

但是，并非所有的人都愿意跟阿里巴巴这艘已经处于风雨飘摇之中的小船同舟共济，也不排除相当一部分人从一开始加入就是冲着股票、上市而来的。从时代背景来看，这也是互联网最疯狂时期的一种社会潮流：大批知名企业、跨国公司的骨干、精英，为了踏上快速奔跑的互联网快车，主动"弃明投暗"，纷纷奔向正在成长的".com"公司，为了追求一个高"市梦率"的回报。从某种意义上说，这是一种对自我职业生涯乃至生命轨迹的豪赌，有的人赌赢了，比如拿Google、百度做赌注的人们。但是，对当时阿里巴巴的香港员工来说，他们真是生不逢时。命运跟他们开了个天大的玩笑，因为再过7年，就在他们的家门口——香港联交所，一个比百度还百度、比Google还Google的资本市场的宠儿将会横空出世。正如许多年以后同样错失"百度神话"的一位早期创业元老所言："得之，我幸；弃之，我命。"

经过一番轰轰烈烈的大封杀，香港总部的30多人，活活被关、蔡二人裁掉了20多

个，最后只剩下七八个人。

最富黑色幽默色彩的一件事，大概还是发生在一名提前请假回去和家人过春节的上海籍员工身上，就在大年初二的那个下午，他接到香港总部打来的“拜年”电话：“非常遗憾地通知你，你不必再回来了。”

惊诧与失落的泪水，刹那间夺眶而出……

尽管，大封杀进行得轰轰烈烈，大有快刀斩乱麻的气魄，也突显了关明生等一批高管雷厉风行的领导作风，但收缩和封杀也使公司的决策层陷入极度的心理失落、郁闷之中。

对“铁腕宰相”关明生而言，外界也许只看到了他“杀人不眨眼”的强势作风，却绝少察觉到：这个曾在GE供职15年的高管，除了有着杰克·韦尔奇般的雷厉风行之作风，更有一种侠骨柔情。日后，他这样回忆道：“他们都是非常好的员工，裁掉他们我真是不忍心。”

至于蔡崇信，就更痛苦了，香港员工大部分被裁掉了，办事处也名存实亡了，他感到有些失落。在香港“大开杀戒”之后，为了调节一下心情，走出那些失落的阴影，他甚至一个人跑到上海度假。

而原本就属于性情中人的马云，更是深深感到愧疚，事情过去了很久，马云都不能释怀。在他一生不变的信念里，诚信与友情永远是他最大的财富，是他马云能有今天之辉煌成就的最大资本。他骨子里，更是一个天生就喜欢“群居”的人，他喜欢热闹，喜欢下了班之后大家在一起神侃、吹牛……

每次前方传来关明生等人的“捷报”，他都感到无比沮丧、痛心：我们的朋友，又少了一个……

然而，在这样一个生死攸关的节骨眼上，他别无选择。许多年以后，他这样对人说：“如果我们当时不做那样的大手术，你们现在已经看不到阿里巴巴了。”

除了感伤之外，自责与内疚更是如阴魂般萦绕于他的脑海之中。他一直以为，造成这场大裁员的根本原因，是他这个CEO的失职，是他自己决策的失误而连累了那些无辜的好员工、好朋友。一位创业元老回忆，在关明生等人远赴海外封杀期间，马云在一个深夜里曾打电话问了他一个莫名其妙的问题：“你觉得我是个好人吗？”



三、“跪”着过“冬”

“这是一个最好的时代，也是一个最坏的时代。”当泡沫膨胀到极限时，破灭将不可避免；当疯狂达到高潮时，代价会异常昂贵。

大洋彼岸，纳斯达克的“丧钟”长鸣于耳，经久不息；大洋此岸，中国互联网的“先烈”们“英勇就义”“横尸遍野”。对互联网行业的第一代弄潮儿而言，世纪之末的那个冬天，一片肃杀，格外寒冷。活着，竟成为一个奢侈的期望。

马云和他的阿里巴巴，是那个洪水猛兽的年代里为数不多的幸运儿——他是“先驱”，却不是“先烈”。其实，活着的秘诀很简单：跪下。请听马云的呼喊：“即使站不住了我们也得跪着，跪着过‘冬’！不要躺下，不要倒下！不管多苦多累，哪怕是半跪在地下！”

1. 纳市哀鸣

2000年3月13—15日，大洋彼岸的美国，弥漫着一种超乎寻常的紧张气息。

随着一小撮生物科技股暴跌，纳斯达克综合指数连续3天暴跌100点以上。随后，以“.com”为代表的网络股“不甘示弱”，更是成为股指急速下跌的“领头羊”。而早先一个星期还在大声鼓吹纳斯达克将超越6000点的“伟大分析师”们，此时沉默了。

纳斯达克指数在2000年3月10日触摸历史高点5132点后、随即急转直下、一泻千里；2000年11月底，纳斯达克跌破2600点大关，从9个月前5132点的历史高位上下跌

近50%；到2001年4月4日时，指数跌至1619点；到了2001年9月，曾经超万点的纳斯达克指数一度跌到了1300点，曾经承载了多少“高科技”“.com”幻梦的纳斯达克彻底崩盘！

好梦是如此的短暂，正是“来也匆匆，去也匆匆”。

“.com”——这个由众多追捧者一手推上去的巨大泡沫，以它膨胀时的速度上演着破灭的大戏……

投机资本，永远像潮水一样，来也匆匆，去也匆匆。那些曾经宣称要用“鼠标统治水泥”的人，如同躲避瘟疫一样落荒而逃。当然，还带着没“烧”完的美元、港币、欧元……

这段时间，并且因此延续到纳斯达克指数处于低位运行的很长一段时间内，几乎所有投资人都对互联网公司说“No”。从1998年开始的国际国内资本投资中国互联网公司的热潮，仅仅维持了两年多，就急速地跌入了低谷，一落千丈。

究其原因，很简单。除了一些顶级的投资银行、大财团之外，大部分风险投资家们对中国互联网经济并不作持久的持股打算，他们正是想赚一把就“砸盘”。除了依靠所投资公司自身的赢利之外，国际惯例的投资通道还有另一个出口——上市。早期的投资者可以通过公司上市套利，从而退出市场。

随着纳斯达克的彻底崩盘，互联网的短暂“春天”也随之宣告结束，中国的“.com”们也大都“香消玉殒”，或如“一江春水”而付诸东流。大盘暴跌之下，在纳斯达克上市的“中国概念股”一路走低，中国互联网企业普遍受到沉重打击：新浪市值缩水40%，股价一度逼近5美元的“生死线”；网易和搜狐携手走进垃圾股行列，它们的股价也一度跌到冰点，在几美分上下徘徊。搜狐的股票价格居然跌到过公司现金量已经超过以股票价格计算的公司价值，为此张朝阳还动用过自己的钱去买搜狐的股票。当时，张朝阳经常形容自己是“孤岛上的弃儿”。与此同时，“网络泡沫”一词被顺势提了出来，大量中小网站没能挺过这一波巨大“泡沫”的袭击，或倒闭，或裁员，纷纷成为“先驱”。

这，就正是那场泡沫破灭之后中国互联网公司的尴尬而真实的处境。

纳斯达克的崩盘，同时浇灭了大洋彼岸对互联网的热衷。资本市场的怀疑用实际行动切断了中国互联网商业化后的“奶源”。



资本市场，尤其是股市，原本就是个“锦上添花”和“落井下石”的主儿，更是一把锋利无比的双刃剑。在全民追捧网络股的时代，尤其是1999年，那些和“.com”稍能沾上边的网络公司，都是资本市场上的宠儿，是香饽饽；而一旦全球网络经济突然间“晴转多云”“多云转阵雨”，它们摇身一变就成了资本市场上最惨的弃儿。

作为公众持股的上市公司，那些“中国概念股”的老大们，每日面对那些没完没了的公告发布都应付不过来，又要讨好六亲不认的美国监管当局——SEC和大大小小的股东、股民，还有多少精力去顾及经营战略和方向的思考呢?

当网站的钱快“烧”完时，当网站找不到赢利模式时，几乎所有的投资商都本能地捂住了自己的口袋。当“口袋”溜走时，弹尽粮绝的互联网公司只能悲壮地倒下。融资上亿元人民币的瀛海威倒了，融资5000万美元的美商网倒了，身受其害并且被迫辞去8848董事长的王峻涛说:“互联网的‘冬天’严格地讲是互联网投资者的‘冬天’，是互联网媒体的‘冬天’，而不是互联网从业者的‘冬天’！”

2. 肃杀之“冬”

几年前，在中央电视台春节联欢晚会的小品节目里，小品演员蔡明给观众们留下一句脍炙人口的经典台词——“家里红旗不倒，外面彩旗飘飘”，这话原本是用来抛砖引玉，形容社会上部分“春风得意”之人的。

而对马云而言，这似乎也是2000年的他对阿里巴巴的最大期望与梦想。遗憾的是，“彩旗”不仅没有飘起来，“红旗”也处在了风雨飘摇之中，随时都面临着轰然倒下的危险。

想当年，意气风发的马云高喊：红旗插到华尔街!

到如今，悲观、失望的众人惊呼：红旗还能扛多久?

新世纪的第一个年头，竟是如此的寒冷。

对当时所有和“.com”沾边的从业者而言，来自投资商的压力是不容小视的。整个互联网“寒冬”时期，几乎所有的投资商都向互联网公司收紧了口袋，他们考虑得更多的是如何换手、止损、套现。

阿里巴巴也难以摆脱这种尴尬。到了2000年年底的时候，一贯温和的股东们就有

些不耐烦了，原本打算追加的投资也化为泡影，不仅停下了许多已经动工的项目，甚至作好了撤资、套现的准备。

客观地说，如果没有投资者的支持，阿里巴巴不可能活到今天。然而，风险投资毕竟不是投资风险（马云语），投资者也不愿意做个冤大头，在没有打破赢利的坚冰之前，他们是绝不会轻易再投入的。

华尔街的分析师也坐不住了，他们开始质疑马云："阿里巴巴到底怎么赚钱？你们那个破 BBS 到底有什么用？这样的游戏还能玩多久？"

到了2001年1月，阿里巴巴的账面上只剩能维持半年多的700万美元，在阿里巴巴的资金链即将断裂之时，几乎所有的风险投资商都不愿再掏一分钱了。更可怕的是，当时的阿里巴巴并没有找到赚钱的办法。

从纽约的华尔街到北京的金融街，从顶着专家头衔的业界资深人士到唯恐天下不乱的一小撮记者，一双双眼睛都在盯着马云，盯着阿里巴巴。

1999年的前6个月，马云一直坚持"闭关修炼"，无非给人狂妄、傲慢的感觉，倒也没有多少媒体对这个没有权力斗争、没有惊天壮举的公司有多少兴趣。

而到了2000年之后，尤其是高盛、孙正义的资金相继到位，马云高喊"红旗插到华尔街"的煽动性口号以后，媒体也好，业界人士也好，显然已经开始关注这个神秘的公司了。

然而，在那个互联网公司如"过街老鼠""洪水猛兽"般的世纪"寒冬"，"关注"的同义词就是"批判""水煮"。从媒体到民众，从精英人士到草根阶层，全中国人民似乎都在问马云：阿里巴巴到底怎么赚钱？你们的模式有前途吗？

被逼急了的时候，马云也会反击一下："那些批评我们的人，他们以为自己真看懂阿里巴巴的模式了吗？告诉你们，能说出阿里巴巴模式的人，我不会把他当对手！"

那时，马云的阿Q精神发挥得淋漓尽致，他也会反问那些批评他的人："全世界最赚钱的公司是微软，你们看清比尔·盖茨是怎么赚钱的了吗？但人家就是能赚钱，对不对？"

马云的"疯话"，在这个时候显得尤为可贵，尽管欣赏他的人不多，他还是坚持自己的原则——用事实说话。

现在，到了互联网最寒冷的"冬天"，到了阿里巴巴最危急的时刻，马云依然对互



联网坚信不疑，对阿里巴巴的事业坚信不疑。

那时候，马云常常告诫自己的团队：6个月之内，中国80%的互联网公司将会死掉！结果，整个2001年中国互联网公司"横尸遍野"的惨状应验了他的预言，大浪淘沙之后，只淘出了三大门户等一批"剩者"。

那时候，马云鼓励自己的团队：如果所有的互联网公司都要死的话，我们要最后一个死！整个互联网"寒冬"时期，马云发表了一系列名言，无论是对内还是对外，比如"互联网是3000米的长跑，不是100米的短跑，它需要我们既要有兔子一样的速度，又要有乌龟一样的耐力""英雄在失败中体现，真正的将军在撤退中出现"，诸如此类。

在渡过那场空前的浩劫之后，马云当初说过的许多话还在各种场合再现过，其中最著名的莫过于那句借助中央电视台《赢在中国》栏目走红的"经典语录"：

"今天很残酷，明天更残酷，后天很美好，但绝大多数人都死在明天晚上，只有真正的英雄才能见到后天的太阳！"

3. 三大运动

面对寒流的侵袭，马云不会坐以待毙。他是一个地地道道的理想主义者、乐观主义者，决然不希望若干年后人们为他唱一曲"出师未捷身先死"的悲壮挽歌；他是"敢为天下先"的孤胆英雄，然而互联网大业尚未完成，他也不会让自己"泪满襟"。

从2000年下半年（第一届"西湖论剑"召开后）到2001年年底，在整个互联网行业最冰冷的时期，马云带领阿里巴巴做了三件大事——"整风"运动、"培训"运动和"大生产"运动。

第一把火是"整风"运动。

在2000年12月18日的全员大会上，马云就一针见血地指出了阿里巴巴的队伍中存在的严重问题：干劲大不如从前，士气大不如从前！

对一支团队而言，真的是"人多力量大"吗？未必。俗话说，"林子大了，什么鸟儿都会有"，这正是阿里巴巴的最大问题，小富即安的小资产阶级意识已经悄悄地萌芽了，湖畔花园的艰苦奋斗精神也渐渐被一股西风吹淡了。

于是，在马云的领导下，在一个看似和平却潜伏着一股肃杀之气的“冬天”，一场轰轰烈烈的“整风”运动如火如荼地拉开了帷幕。

阿里巴巴最早的那批创业元老常常说：“马云就像个教父，用思想、理念引导着我们这群人前进。”马云心中最早的革命场景就是如此：一个教父，带领一群疯子，人人扛着大刀，喊着口号，往前冲啊，冲！

然而，2000年大扩张之后，革命队伍里已经加入了一些不像疯子的不坚定分子，对整个队伍来讲，这有百害而无一利。

在这个寒冷的“冬天”，马云别无选择——统一思想，统一观念，统一目标，统一方向！在这场运动里，马云用一贯的演讲口气大喊：“如果你认为我们是疯子，请你离开！如果你认为自己是精英，请你离开！如果你专等上市，请你离开！”

为什么要让“认为我们是疯子”的人离开？因为阿里巴巴需要一股疯劲，并融入骨髓、血液中，如果你把别人当疯子，只能说明你还不够疯！

为什么要让“等上市”的人离开？因为阿里巴巴要成为存活102年的百年老店！

“整风”运动的效果可以用四个字来形容：立竿见影！

经历一场灵魂深处的革命之后，真是应了那句老话：该留的会留，该走的会走。走的人未必都是狼狈而逃的，只能说是“道不同不相为谋”；留下的人也未必都是精英，但至少是阿里巴巴最需要的。一句话：去留肝胆两昆仑！

湖畔时代和华星时代的早期，马云的教父精神一直是一面旗帜，引导着团队，但一个现代企业必须要有自己独特的价值观、企业文化，而且要将之内化于心、固化于制。

关明生，这个GE出身的高管，除了亲自操刀执行那场“壮士断腕”的计划之外，还做了一件功德无量的事，就是大力抓企业文化的建设，抓价值观的灌输。

阿里巴巴“1.0”版本的价值观很快就被提炼出来，号称“独孤九剑”。（后来，发展成“六脉神剑”。）

很多企业也把企业文化挂在会议室的墙上，但大部分只是招摇过市、华而不实。马云当然清楚这个问题，所以，从一开始他就强调：“不能把我们的价值观、企业文化停留在口号上，而要落在切切实实的行动上。”

当时的人事行政总监彭蕾说：“这不是搞什么形式主义，而是真的要从心里认同。实际上，我可以这么说，阿里巴巴每一位员工都是从心里认同的，如果不认同，我们



会有相应的机制让他们离开。

“‘整风’运动，把价值观贯彻到每一个人的身上，相信有一天我们的公司会有3000名员工，会是个全球化的公司。如果我们对互联网的认识、对公司的发展和前景的认识不深的话，我们就会栽倒。”

阿里巴巴“整风”的实质就是向员工灌输价值观。他们借鉴GE的经验，把价值观制成卡片，装进员工的兜里。他们还把价值观列为绩效考核的硬指标，跟员工的钱袋挂上了钩。但最终的努力还是通过各种办法把价值观放进员工的心里，溶进员工的血液里。

第二把火是“培训”运动。

2001年，马云给阿里巴巴定下的目标：活着过“冬”。他说：“能站着活最好，不能站着就跪着，只要能活下来。”

即便在这样一种极端困难的时期，马云还是作出了一个重大的决定——投资100万，培训自己的干部。当时，阿里巴巴内部对马云的这个决策有个更形象的说法，将其称作建立“抗日军政大学”。

马云眼光超前，有战略意识，但他也不是神，也犯过错误，2000年的疯狂扩张就是最大的败笔。幸运的是，马云的身边从来不乏一批独具魄力的精英。更幸运的是，自称不懂技术、不懂财务、不懂管理的马云，时刻保留一颗虚怀若谷的心，总能站在巨人的肩上。

说服马云投入100万搞培训，关明生仍是功不可没，他说：“我们要把公司系统做出来，培训是非常关键、必不可少的一步。”

如果把整个“寒冬”时期的三大运动比作一场手术的话，那么“整风”像是“消毒”，而“培训”则是“输血”。

华为公司总裁任正非先生有句名言：“任何一个民族，任何一个生命个体，一旦停止了新陈代谢，生命必然终止。”自古大道相通，对一个企业而言，同样如此。

培训，从2001年年初就开始筹备，2001年4月正式开班。

培训采用自下而上的倒金字塔方式，先从主管级的员工（他们也有幸成为第一批学员）开始，然后逐步扩展到中层、高层干部中，所有的教员，都是从知名的管理咨询公司请来的高级顾问。

在整个培训体系中，对销售人员的培训是非常关键的一个环节。毕竟，他们是最能冲锋陷阵并直接创造利润的队伍。

销售培训班，后来发展成赫赫有名的“百年大计”，这是当时负责营运工作的李琪的创意。

实际上，阿里巴巴最早的销售员没有几个是科班出身，很多都是从早期的创业元老中临时组织起来的，有些“赶鸭子上架”的味道。但是，这批人对阿里巴巴的产品最了解，也最理解阿里巴巴的模式，唯一缺乏的是专业的销售知识，只要补足这块短板，将是一支非常有潜力的队伍。到后来，“中国供应商”和“诚信通”项目相继开展之后，很多从这个时代成长起来的一线销售员已经成了销售精英。

当时，即使是一些科班出身或者有过一线打拼经历的销售员进入阿里巴巴之后，也要经过“百年大计”的洗礼，才能正式上岗。学院派气息过于浓厚的路线和过于随意的“野路子”，都不是马云心中理想的销售模式。

用马云的话说：“‘抗日军政大学’，团队管理，干部管理。阿里巴巴要在三年以内培养出一批人才。人是最关键的产品，所以，我们要在三年内锻炼我们的队伍。我们盼望着三年内培养出最优秀的互联网员工。当然，我们要耐心，一个企业的成功要靠捕捉机会，但是练内功是最累的，灌输价值观是最累的。”

培训使一大批技术出身、销售出身的干部懂得了现代化管理，培训使广大员工认同了阿里巴巴的价值观。

在投资人和批评家们的一片质疑声中，阿里巴巴敢于投资大搞培训，而且是大手笔，绝对是大气魄、大智慧。

正是通过培训，原先的“土狼”“游击队”才变成了一支真正的“正规军”“王牌军”。激情转化成能量，能量转化成效率，不仅内化于灵魂，更是固化成制度。

最后一把火是“大生产”运动。

马云说：“我们的销售队伍，我们的产品，必须出来。事到如今，已经不能再对投资者抱什么希望了，不会再有人来投资了。而且，我估计后来的灾难期会更长，所以我们更要有充分的准备，不要等到机会来了我们却没有准备好。”

实际上，还有一句话马云当时没有说，不过，在6年之后的中央电视台《赢在中国》这个大舞台上，他以一种过来人的语气告诫年青一代：“危机，危机，机会一定会在危



险中出现！”

2001年1月，关明生来到阿里巴巴后，除了一手完成快刀斩乱麻的大封杀、节流之外，更提出了开源的建议，立马得到了马云等高层的认同，并很快成为阿里巴巴公司的核心战略。

“节流”并不太难，撤职、裁员，几个月就完成了。但“开源”并非容易，它涉及阿里巴巴的赢利模式，涉及阿里巴巴的营销团队。但是，如果不开源，不赚钱，只节流，阿里巴巴还是难逃一死。正是在这个关键时刻，马云主持召开了那次著名的“西湖会议”，确定了赢利模式和主打产品。从此，阿里巴巴开始组建销售团队，开始了“中国供应商”“诚信通”的销售大战。

从某种意义上讲，“整风”和“培训”都是为了“大生产”，“大生产”的成败关乎阿里巴巴的命运，关乎阿里巴巴最终能否熬过“冬天”、走进“春天”。

4. 绝处逢生

2001年12月27日，对阿里巴巴而言是个具有纪念意义的日子。

这一天，随着一名江苏做建材生意的商人在阿里巴巴的网页上填完表格最后一栏——网页校验码，并按下“提交注册”键之后，他成为阿里巴巴的第一百万个注册会员。

100万，是一个里程碑式的数字，是一个可以让包括马云在内的所有阿里人都感到兴奋、激动的奇妙数字，更是一个可以给阿里巴巴带来好运的数字。翻阅阿里巴巴的发家史，从100万会员到“（每天）收入100万”“（每天）赢利100万”“（每天）纳税100万”，再到后来的（淘宝网）“创造100万个就业机会”，几乎所有的里程碑式的界限都与这个奇妙数字有关。

2001年12月，阿里巴巴正式实现当月赢利，尽管整年算下来还是亏损的。对于即将到来的2002年，马云提出了“伟大”的目标：全年赢利1元钱！

2002年，他们是如何实现这1元钱的赢利的呢？还得从两个产品“中国供应商”和“诚信通”说起。

不得不承认，马云比一般企业领袖更高明、更伟大的地方在于他的眼光，他总是

能在国情、国家政策和国际环境中“钻空子”，成为那只早起来并吃到虫子的鸟儿。

2000年年初的时候，马云就如哥伦布发现新大陆一般，给中国“算了一卦”：“中国，一定会成为世界工厂！”

此前的1999年年末，中国刚刚结束了一场长达数十年的“马拉松”战役，在那年的11月15日，中美双方就中国加入世贸组织（WTO）达成协议，两个超级大国从此正式结束双边谈判。2001年12月11日，中国正式成为世贸组织成员。

马云，有时恰似上帝的宠儿，有时又如历史的长子，他算得准天时，抓得准地利。有时候，历史仿佛就精准地运转在他那个小脑袋中。

在这个过程中，没有多少人会注意，从2000年10月开始，在中国长三角经济圈一个远离喧嚣的角落里，有一个杭州的小个子正酝酿着一场天大的“阴谋”，他正带领一群“游击队”分子上演“鬼子进村”的大片。直到2001年，“革命”胜利了，“游击队”成“解放军”了，人们才发现一个现象：中国广大的中小企业们正在争相“抢购”一个叫做“中国供应商”的玩意儿。

当然，现在的阿里人称这玩意儿为“现金奶牛”。

不过，谜底还没有揭晓：“中国供应商”到底是什么？凭什么称它为“奶牛”？

抽象地说，这是一个全新的商业服务模式；形象地说，这是马云在网上建立的一个虚拟的、面向全球的、巨大的贸易市场。

实际上，和所有的传统市场一样，商家通过在阿里巴巴网上“开商店”（在淘宝诞生之前，“开网店”这个说法还不为人所熟悉），然后通过发布各种商品信息从而获得订单。

而阿里巴巴早期的模式就是“圈地”，用“圈地”聚集大量这样的信息，再加上自己的努力推广，从而提高了这个市场的声誉，致使无数渴望得到信息的企业都到这个市场来寻求贸易伙伴。

应该说，从1999年3月阿里巴巴开始创立到2001年，这两年的时间里，说马云是在“烧”投资人的钱有些过分，但对于赢利模式的问题他的确没有探索得很清晰。

到了2001年，在“中国供应商”推出之后，局势开始发生改变了。在阿里巴巴成立之后的很长一段时间内，全世界都找不到第二家相同模式的公司，所以，如果问那些商人们“阿里巴巴到底是什么”这样看起来简单的问题，答案一般都会指向——B2B。



如今,B2B 的前面一个“B”指的就是“中国供应商”。2001年,阿里巴巴推出的“中国供应商”服务(实际上从2000年10月开始这个项目就已经在低调地运行着,不过马云是采取了“鬼子进村”式的营销,所以一直很少为人所知),在向全球推荐中国优秀出口企业和商品的同时,开始向这些供应商收取5000~8000美元的年费。

马云说:“‘中国供应商’的目的在于帮助中国的一些出口商,为他们搭建销售的渠道和桥梁,通过线上的推广和线下的服务及展会支持促成签单。”

“中国供应商”的大致运作模式是这样的:普通会员服务费用是每年4万元,线上提供一个网络空间,客户可以在上面发布产品的信息以及10张产品图片,同时阿里巴巴会将其行业信息收录进不同的光盘中去定期参加国外的一些展会,提供样品展示、行业手册推广、供应商光盘和买家匹配服务(阿里巴巴买家服务人员现场为买家进行供应商匹配服务)。高级会员收费每年6万元。

这里,我们要重点提及马云想到的一招——卖排序。对“中国供应商”的普通会员来说,基本上就是享受以上所介绍的服务,每年年费是4万元。而阿里巴巴又同时增加了一项新的服务——内部信息排名服务。申请该服务的会员可以为公司制订8个关键词,还可以为每个产品制订3个关键词,当买家搜索这些关键词时,可优先看到其产品信息。这种日后被称为“竞价排名”的服务,其实到后来也成为众多互联网企业,尤其是像百度等搜索引擎的主要赢利方式。

而对于在阿里巴巴“开店”的厂家来说,他们总希望自己的“店”在阿里巴巴这个市场上最显眼的位置,这样往往更能吸引商家的注意。而这种最显眼的位置在网上的直观体现就是把自己的信息放在所有信息的最前面。显然,大家都有把信息放在最前面的需求,这自然就给阿里巴巴创造了商机。

于是,马云就想到了竞价排名这种全新的收费模式,出钱高的,就可以把你的信息放在最显眼的位置。显然,对于“唯利是图”的商人而言——订单就是上帝,而优先的排序就意味着订单,最起码,是启动订单的一把金钥匙。

于是,为了争“展台”,为了抢排序,商人们心甘情愿地往阿里巴巴的口袋里塞大把大把的钞票。当然,马云则数钱数得手发软。

就是这样,阿里史上第一头“奶牛”开始“产奶”了……

其实,到了后来“招财进宝”推出的时候,马云也是基于这种考虑,当然,由于

种种原因，“招财进宝”到最后夭折了。但这种竞价排名的收费模式开拓了马云的思路，对于日后淘宝收费问题的解决，也起到了一种开创先河的示范作用。

不过，马云很清楚：吃人嘴短，拿人手软，既然收了费，就要让人家享受最优质的、最实惠的、增值的服务。

因此，马云一声令下：一定要把这头“奶牛”喂好。

怎么“喂好”？把喂“牛”的“草儿”打理好就是了；“草儿”是谁？客户。

于是，马云一手抓“挤奶”，一手抓“喂养”。

实现了“把市场搬到网上”的梦想之后，阿里人把工作做到了极致：在售后服务方面，阿里巴巴后台可以追踪其信息的反馈量，如果会员连续几月的信息反馈量不佳，他们将主动联系该会员，并帮助其进行调整、修改、制定方针；为了提高这些供应商的水平，阿里巴巴还组织了诸多培训，这些培训主要由应用商培训、百年会员培训、以商会友俱乐部和会员见面会组成；对于一些入门级的会员，阿里巴巴还可以提供一些关于外贸基本礼仪、常识等方面的服务。

前线搞销售（出国参展），后方搞“养牛”（客户服务），“阿里牛奶”一条龙式的产业链就这样形成了。“中国供应商”这头“奶牛”造出来以后，阿里人常说，它提供了这样的一个平台：一场一年12个月、一个月30天、一天24小时、永不落幕的广交会。

就在马云提出“全年赢利1元钱”的时候，阿里巴巴的账上还有400万美元的现金，按照当时的预算，至多只能够支撑半年的了。

马云一再呼喊，“大部分人死在明天晚上”“后天很美好”，如果说之前是为了鼓舞员工，此时更像是给投资者一种暗示：你们该出手了。

投，还是不投？犹如哈姆雷特式的命题，如幽灵般在投资人的脑海里蹿将出来。

彼时的阿里巴巴仍未公开上市，无法用二级市场上的股票波动曲线精确测量其是否已经“见底”了。但是，对于风险投资家们而言，投资原本就是一种无法精准预测的资本游戏，它更取决于投资人的眼光、胆识、魄力。

幸运的是，马云总能遇到这样的好“娘舅”——2002年2月，在互联网的“冬之声安魂曲”尚未谢幕、纳斯达克的股指曲线仍然在举棋不定时，日本的亚洲投资公司却独具慧眼，给正处于“贫血”状态的阿里巴巴输送了一笔价值500万美元的新鲜血液，这便是阿里巴巴自成立以来的第三笔融资。



尽管只有区区500万，对此时的阿里巴巴而言，却无异于雪中送炭。待到明年春花烂漫之时，这个不按常理出牌的风险投资商将会明白：明亮的慧眼与非凡的魄力，换来的将是累累的硕果，将是名副其实的“面朝大海、春暖花开”……

第六章　开拓新疆土：马云创造的两个『宝』

我永远不会等到机会成熟了才去做一件事，只有模糊的时候才有机会。

——马云





一、秘密制造淘宝

淘宝的诞生，无疑是一个极富戏剧性、喜剧性的中国故事，甚至具备了搬上荧屏、银幕的绝佳素材。当然，身居幕后的马云则是出色的编剧、绝佳的导演。

在两个亚洲“巨人”的心有灵犀中，一个疯狂的、不可思议的C2C计划酝酿而成；在“风萧萧兮易水寒”般的悲壮下，一群怀着“不成功，便成仁”般豪情的年轻人，悄悄启程了，“人间蒸发”了，默默耕耘着；在“举杯望明月，低头思淘宝”般的万千思绪中，他默默祈祷：保佑淘宝一路平安……

最终，当这个“私生子”——淘宝，终得以“正名”之时，不仅激荡了整个中国，更震撼了整个世界……

1. 东京的意外惊喜

2002年的开春，一个叫刀郎的青年歌手以一首《2002年的第一场雪》而风靡大江南北。在歌中所唱的这场雪之后，中国互联网的好日子似乎真的不远了。

在偏隅一方的江南小城——杭州，坐镇“光明顶”的马云已经有些沉不住气了。2003年年初，他便决定到日本东京转转，也去寻找几个“新增长点”。随同他一起出差的，是金建杭、李琪等一群高管和技术人员。这次出差考察，就是为了确认一下短信、网游的市场潜力有多大，赢利期能有多久。

一上飞机，马云便产生了“梦幻般的想法”——他一路都在不厌其烦、有一茬没



一茬地嘟哝着一句话:“电子商务没有边界，eBay 和阿里巴巴是一样的。”

此次东京之行，原本是考察短信、网游这些新兴互联网业务的发展情况的，马云却对这些只字不提，仍然沉浸在自己的“大发现”中，陶醉于自己对电子商务的“New idea”之中，而其他人则云里雾里。

东京的春天，盛开的樱花使大街呈现出浪漫的粉红色。即使在这个大都市的中心一带，仅仅是散散步、逛逛街，所到之处已都被一片片粉红色的大海洋彻底淹没。

不过，此时的马云却无心赏花，他满脑子想的都是那句“eBay 和阿里巴巴是一样的”。那一次考察，直到准备退房回国，马云也没提短信、网游的事情。当然，更不能指望他在方兴未艾的房地产领域大“烧”一把，尽管至今仍有人为马云错失这样的“良机”而耿耿于怀。

短短数日之后，马云一行人准备打道回府，机票是前一天刚刚订到的，宾馆的房子是那天上午刚刚退的，一切进行得有条不紊、井然有序。不料，“天有不测风云”。

车子刚刚开到机场，马云的手机响了……

谁打来的?

互联网的一阵“寒风”刮过后，世界人民似乎都淡忘了这个曾经做过一天世界首富、并被称作全球互联网行业“网络风向标”的日本小个子——“.com 先生”孙正义。孙正义到底是神通广大，不愧为“网络风向标”，也许在整个地球上都部署了 GPRS 全球卫星定位系统，抑或是全世界都有他安插的“间谍”。不然，马云的行踪也不会被他知道。当然，还有一种可能，就是两人之间的确会产生一种如“超声波”“心电感应”般的诡异效应，无论对方走到哪里都能做到“眼中无彼、心中有彼”。

电话响了之后，马云先是一愣：这家伙，简直成我的影子了，到哪都能被他“逮着”。犹豫片刻后，马云接听电话:“你好，孙先生。”

电话那头的孙正义，语气中略显兴奋:“马云，我知道你现在就在东京，快来见我，我要见你！”

按理说，既然都到东京了，看望一下自己的“大老板”、大恩人、老“娘舅”(马云语)，倒也是情理之中的事情。不过，由于当时到东京出差的时间比较紧，阿里巴巴的业务也正处于上升期，公司大大小小的事务很繁忙，暂时又不缺钱，所以马云一行人的行程安排中并没有向“大老板”孙正义汇报这一项。

马云坚持道："我们马上就回国了，都到机场了，下次再见面吧？"

孙正义不从："不行，就现在见，我有非常非常重要的事情要跟你商量。"

马云实在不想突然改变计划，况且，大家也都在旁边等着他，登机时刻就要到了。

他郑重地告诉孙正义："孙先生，真的没时间了，飞机马上就要起飞了！"

出乎意料，孙正义更强硬："我再说一遍，我有非常非常重要的事情要跟你商量，你马上把机票退了，快来见我，就现在！"

这就是孙正义的作风，有时很专权，有时很独裁，有时颇有军人风范。

听了这话，马云妥协了。不过，不是因为孙正义后面那句近乎"立刻、现在、马上"式的命令，而是前面那句"非常非常重要的事情"。马云隐约感到，也许会有某种"意外的惊喜"。

他答应了，对随行的人说："回去见见他也无妨。"就像三年前那次北京会面一样，只不过是换了个地点。

于是，在孙正义的"强硬"要求下，已经走到机场的马云一行人被迫退了机票，又回到了城里，去会见他们的日本"大老板"。

走进软银总部的总裁办公室，面带笑容的孙正义迎面而来："马云，你们和eBay的平台是一样的！"

这个开场白，正是马云冥冥之中期盼的"意外的惊喜"。比起当年那次"经典的6分钟"，这次会面的确少了些"罗曼蒂克"的味道，但孙正义的开场白仍然为这次会面增添了一层戏剧性的色彩，因为马云到日本也是来考察这个事情的。

随后，孙正义给马云详细介绍了自己昔日的"手下败将"——eBay"兵败日本"的全过程。按照孙正义的看法，eBay在全球的气焰可谓不可一世，大家都认为它是不可战胜的，但是雅虎日本公司进军日本的C2C市场时，在同eBay正面交锋的过程中，拿下了日本高达70%的市场份额。因此，孙正义有理由相信，既然他在日本可以战胜eBay，在中国也可以战胜它。因为他发现，eBay在亚洲的经营手段和市场存在着相当程度的水土不服。

英雄所见略同，马云已经知道自己该做什么了。回国以后，马云经常把这个"意外的惊喜"与当年那出"经典6分钟"相提并论，"这一切太巧合了，巧得我们俩都瞠目结舌"，马云眨着小眼睛，用一种在肥皂剧中常见的表达方式进一步描述道，"真的，它真的就这样发生了，It's magic！"



2. “Jack，你疯了吗？”

2003年年初的一天，阿里巴巴总部里像往常一样有条不紊地忙碌着。

马云突然找到当时的投资部经理孙彤宇，神秘兮兮地说：“如果我们打算投资做一个像eBay那样的C2C网站，你有什么想法？”

孙彤宇何许人？他是阿里巴巴第一女将彭蕾的丈夫，也是后来赫赫有名的淘宝网的首任掌门人。孙彤宇认识马云时，还是在1995年，那时他还在广告公司上班，而广告正是他的专业。后来，孙彤宇一直在销售一线冲锋陷阵，再后来，到了2002年年底，他又被马云调到所谓的投资部当经理。之所以要贯以“所谓”二字来修饰，理由是显而易见的，投资部成立时，除了孙彤宇这个既当将又当兵的光杆司令之外，空无一人。

让孙彤宇始料不及的是，他这个光杆司令刚当了几天，马云现在突然问他对C2C网站的看法。而实际上，他一直对销售、市场这些业务更熟悉，至于什么C2C、B2C的概念，他确实很少研究过。不过，既然被马云问到了，他还是需要回去钻研一番。

然而，这一研究不要紧，孙彤宇顿时感觉“心里又开始长草，怪痒痒的”。他觉得这一个项目也很有意思，又很符合自己的兴趣，因为他自己“一向对面对消费者的行业比面对企业的行业更有兴趣”。

不过，他这一次“长草”，也仅仅只是心里痒痒，不像原先那样动不动就去找马云“要政策”。何况，他自己好不容易才争取到了投资部，却什么都还没做，又怎么好意思就“扔下芝麻去抱西瓜”呢？

话虽是这么说，但孙彤宇本人还是控制不住心里的向往。而且后来马云又接连找他谈了几次，于是，孙彤宇心里开始盘算，列出几个可能人物和自己对比，最终发现，由自己来做C2C业务的可能性还是很大的。“因为我在投资部，一个项目也没有，当时属于走得开的人。其他在要害部门任职的同事，抽开几个月做其他项目，对于公司来说，有点伤筋动骨。”

孙彤宇的分析很正确，很快，他就被马云告知：投资部被公司撤销。于是，他就成了C2C项目的领航员。

就这样，孙彤宇算是被马云“拿下”了，接下来要说服的一员大将也是个关键人物——CTO吴炯。说实话，纵观吴炯加入阿里巴巴以来的作风，笔者一直以为他是个

非常务实、踏实的技术专家、工程师，这也是一个技术人员最宝贵的品质。但是，几乎所有一流的技术天才在潜意识中都可能走入一个误区：因谨慎而走向保守，因务实而丧失冒险精神。

当马云把这个听起来有些冒天下之大不韪的决定告诉吴炯时，后者说出了一句日后让马云作为“反面教材”反复引用并引以为豪的经典语句：“Jack，你疯了吗？你这样做会害了公司，我在雅虎跟 eBay 交锋了那么多年，输得心服口服！”

但是，当时的马云管不了那么多，他更愿意相信孙正义的说法——“既然 eBay 在日本可以被雅虎战胜，在中国同样也可能被另一家 C2C 公司攻克。”

不过，到最后马云还是说服了所有的高管，无论他们心中是否真正理解这样的决定，大家都决定再去冒一次险，豁出去了！

面对强大的对手，胜负谁也没底，他们只知道面前有一个高山需要翻越。

3. 公司里的机密任务

2003年3月的一天，杭州文三路华星科技大厦八楼阿里巴巴公司。

这是一个很普通的日子，像往常一样，下班之后，有的人迫不及待地飞回家，有的人则在办公室里耗着、泡着。当然，泡着的人也分两拨：有的是继续干手头没做完的活儿，有的则纯粹是像泡吧一样消磨时间。在一个平均年龄只有26岁、“单身贵族”占绝对数量的公司里，这种现象并不难理解。

就在这天晚上，大部分人都没有注意到一个异常现象：就在他们中间，有10名伙伴，陆陆续续地被人悄悄地叫出办公室了。当然，更没人注意到这群人出去之后去哪里了。

与此同时，在华星科技大厦九楼阿里巴巴 CEO 的办公室里，包括马云在内的全部公司高管正襟危坐，一改往日的笑逐颜开，每一个人脸上都写着“严肃”二字。室内气氛十分凝重，他们似乎在等待着什么，又似乎将要作出一个改变整个阿里巴巴命运的重大决定……

马云的办公桌上，反扣着一份文件。即使不反扣也无所谓，因为那是一份全英文的文件。



几分钟后，从楼下员工办公区消失的那10人，走进了这间云集了众多高管的办公室。不过，这10个人不是一窝蜂全进去的，而是一个个进去的。每进去一个人，都会被几大高管、十几双炯炯有神的大眼睛死死盯着。

那阵势，不亚于检察院的办案员在审视一个十恶不赦的大贪污犯。全体高管一起出动，从公司以往的决策管理习惯来看，这种情况并不多见，马云到底要干什么呢？

每进来一个人，马云都一脸严肃地告之："公司有一件秘密任务需要你去完成，如果你愿意去做，那么就在桌上这份文件上签字；如果不愿意去做，那你可以离开办公室。但无论是否愿意，你都必须承诺保密，如果你签了这份协议，那就必须单独与一个团队工作一阵子，甚至连家人也不能告知。"

而此时，除了方才马云那番听起来让人摸不着头脑的"恐吓"之外，这10个人竟连自己到底要去做什么都毫不知情。

然而，就在这种稀里糊涂的情况下，在"经过极为短暂的考虑之后"，这10个小伙子、小姑娘居然一致表示：愿意签老板桌子上那份协议。

这10个人都表态之后，马云让人把文件翻过来给他们看。在这10个人中，有一个绰号为"小宝"的小伙子，在马云的应允和示意下，好奇地拿起了反扣在桌面上的那份文件，快速扫了一眼，心里立刻犯嘀咕了："晕！看不懂，天书！"

但是，在几大高管、十几双眼睛的注视下，"小宝"突然觉得，他完全没有必要去细究文件的内容。

为什么？

日后，他这样说道："我想公司肯定不会害我的。况且这次有这么多高管一起出动，我想这件事情真的很重要。人都是有好奇心的，我当时就非常非常想知道，这件能决定公司命运的事情究竟是什么。而且，我隐隐有一种很刺激的感觉。"

这份保密文件真有那么晦涩，以至于获得"天书"的美誉？

答案是：绝对！猜猜这份保密文件的"始作俑者"是哪位高人？

掰着手指头猜，也许你能猜对，这个人正是拥有哈佛大学MBA、耶鲁大学法学院博士学位的阿里巴巴大财务官——蔡崇信。显然，亲自起草一份保密协议，对于从耶鲁大学法学院以博士学位毕业的高才生蔡崇信来说，那真是"张飞吃豆芽——小菜一碟"。于是，蔡博士一鼓作气、一蹴而就，一份漂亮的全英文协议就这样神奇

地出炉了。

出炉之后，这份保密协议的“第一读者”其实并不是那10个被叫进来的员工，而是马云和这十几个高管。不过，拿到文件先睹为快的高管们顿时傻眼了——这一份英文文件，往好里说，是极其专业而严谨的；往不好里说，就是晦涩难懂，外行人看了完全不知所云。有意思的是，当年的“杭州英语第一人”、今日的“阿里巴巴英文第一人”——马云，看了这份保密文件，也是望洋兴叹——看不懂！所以，当时看到这份“天书”之后傻眼的高管们还小小地揶揄了马云一把：“我们看不懂算什么，号称全公司英文第一的马云，不也一样看不懂嘛！”

且说那10个被马云搞得晕头转向的年轻人，面对高管们十几双犀利的眼睛，面对一份如天书的保密协议，这群人就这样稀里糊涂地签上了自己的大名。

而且，这10个人是一个个陆续进来的，也是一个个走出去的。每一个人签完字之后，马云都会高兴地拍拍他（她）的肩膀，然后说一句让他们感到莫名其妙的话：“恭喜你！”

等10个人全都在文件上签过字之后，马云微笑地说：“走，我们一起出去吃饭，到那里再告诉你们即将执行的任务。”于是，这10个人便跟着公司的老板、高管一行人，跑到公司附近的一家饭店去吃饭……

饭桌上的马云依然是豪情万丈，只不过他的话说出来之后，将把这10个小伙子、小姑娘惊得目瞪口呆——“我们决定进军C2C市场，跟eBay正面交战，你们去做一个像eBay那样的C2C网站。”

不过，当马云把他那番独到的高论——“阿里巴巴和eBay是一样的”讲给这些人听之后，这些年轻人倒也觉得是那么回事，方才瞪得大大的眼睛和那张“O”字形的大嘴渐渐恢复原状。

随后，他们问道：“做这个网站的期限是多长时间？”

马云答：“一个月，30天之内你们让这个C2C网站上线，最后期限是5月10日。”

听了这话，这些人的嘴巴半天没有合上——天，一个月！

席散之时，天色已晚。作别时，马云和这10个年轻人逐一握手，拍拍他们的肩膀说：“好好干，公司就指望你们了。放心、大胆去做，做砸了也不要紧，还可以回公司嘛！”



4."人间蒸发"的"秘密小组"

2003年4月10日，阿里巴巴当年的创业基地——湖畔花园。

马云把寄予厚望的10个人带到湖畔花园的公寓中，C2C网站正式开始启动，用马云的话说，是阿里巴巴到了生死存亡的关头，要进行二次创业的时候。马云也许是希望这套公寓能带给他们像当年创造阿里巴巴一样的激情、创造力、耐力，或许还有好运。

从此之后，组成这个"秘密小组"的10个人就在公司里"蒸发"了：见不到人影，听不到声音，偶尔在"雅虎通"上遇到公司的同事，他们也是支支吾吾、吞吞吐吐、守口如瓶。除了马云和公司几个高管，没有人知道这群人干什么去了。

参加这次行动的10个人里面，有3位是技术人员，其他的7个人负责网站的运营和客服工作。当然，一开始的时候，分工没有这么严格。一到湖畔花园，他们做的第一件事情就是为网站定方向。

从此，这10个人吃住都在湖畔花园的公寓里，每周只能回家一天。工程师做网站开发，而负责运营和客服的人员则每天研究eBay易趣，甚至成天泡在其他C2C网站的社区里，和会员们聊天谈话，询问他们对心目中理想的C2C网站的想法，打听他们的使用习惯。

另外，尽管这个未来的C2C网站的雏形都还没建立，马云已经选定孙彤宇做总负责人了。在开始作总体规划的时候，孙彤宇给这10个人提出了一个明确的技术指标问题：网站的日均浏览量超过1000万，能不能做到？

孙彤宇的这个要求一提出，这群人都觉得这是天方夜谭，他们面面相觑，直摇头，一个完全动态的、日浏览量在1000万以上的网站？不是开玩笑吧？阿里巴巴都做不到啊！

对当时毫无C2C网站开发经验的这群人来说，要实现这个目标无疑是打一场艰难的攻坚战。尤其苦了3个技术人员，他们把自己关在屋子里苦思冥想了整整3天。而身为总负责人的孙彤宇心里也没底，他非常紧张，过几个小时就跑进来问一句："行吗？"得到的回答总是：No！

但是，"修炼"了3天之后，他们突然感觉有些希望了，讨论也终于有了一些眉目，

于是，到孙彤宇第三天再跑进来问的时候，他们就大着胆子回答说："大概可以吧。"孙彤宇长吁了一口气，笑眯眯地走了。接着，他们跟孙彤宇申请买了淘宝历史上的第一台服务器，价值18万元，然后就开始动手做系统设计，项目就这么热火朝天地开工了。

另外一个困难是，由于这群人以前一直在做阿里巴巴的B2B开发和维护，而对于C2C却缺乏理解，也没有什么概念。究竟要把网站做成什么样子，大家心里都没有底。于是，他们就把能找到的类似网站都研究了一遍。研究了之后，还是比较推崇eBay的模型框架，当时他们也觉得拍卖是C2C唯一的形式。

于是，在对网上的和网下实际的拍卖方式做了一些非常初级的了解之后，就上网去找合适的软件和架构，最后选了英国一家公司的产品，价格也不贵，只要几十美元，打了钱过去，就坐在家里等对方发产品过来。本来以为这事非常简单，软件嘛，他们收到钱，给一个网址和账号，让我们自己去下载就好了，谁知道等啊等啊，一直等了差不多一个星期，还没有消息。那时候大家就慌了，心里开始嘀咕，难道出师不利，一出门就遇上了骗子？好在又过了几天，对方终于将产品发了过来，他们才开始做网站，做完之后，又兴致勃勃地开始测试。

其实淘宝网站的雏形特别简单，基本上只有两个功能：论坛和交易。在测试交易和出价的时候，大家谁也没有经验，就在一个办公室，扯着嗓子喊："我出价了，你出吧……"

那时候，他们吃住都在湖畔花园，每星期回家一次。陪伴他们的，除了电脑，除了没完没了地参考同类的网站，还有一只不知道从哪里飞来的小鸟，在公寓的阳台上安了家。这只小鸟，成了大家的宠物，没事的时候，就去喂它，去逗它玩。

在网站有了雏形、有了"淘宝"这个名字的时候，这只小鸟也成了淘宝的一个编外"人员"，还有了自己的名字，叫"淘淘"。

2003年5月10日，经过一群"地下党"的昼夜奋战，淘宝网成功上线。

用键盘敲入"www.taobao.com"之后，马云和孙彤宇等高管们都有些不敢相信：成功上线了？一个月？!

遗憾的是，由于5月10日尚处于"非典"的隔离期之内，马云和孙彤宇等人也没有能够亲自到湖畔花园去慰问这群功臣们——这群可爱、可亲的年轻人。但是，他们用了阿里人特有的方式一起庆祝这个伟大的历史时刻：打开"雅虎通"的视频对话框，他们每人打开一瓶香槟，对着摄像头呼喊："Cheers！"



5.“请公司高层高度警惕”

2003年6月初，在阿里巴巴的内网上有人发了这样一个帖子：“各位阿里人，请注意：我们发现，有一个制作思路与阿里巴巴极为相似的网站正在迅速地聚拢人气，它的名字叫‘淘宝’，请大家注意关注……”

很快，这个帖子在阿里巴巴内部论坛上成为热点。员工们竞相发表自己对这个网站的见解和意见，也有越来越多的员工开始注意到这个网站，开始讨论它，甚至有人将这个情况反映给了高层。

再后来，论坛上就出现了这样的帖子：“请公司高层高度警惕，有一个网站可能将成为我们的强大对手，它的名字叫‘淘宝’！”

原来，自2003年5月10日淘宝网站上线以后，就陆续开始有会员注册，在淘宝上面开店。尽管当时的流量并不大，交易也不多，但淘宝的出现渐渐引起了会员们的关注，而淘宝网上的论坛也逐渐活跃起来。6月10日，淘宝上线一个月以后，就有会员在社区里提议，要给淘宝办一个“满月酒”。于是，淘宝就在社区里开了一个类似聊天室的地方，会员和员工一起在上面聊天。据员工回忆说，那次“满月酒”持续了几个小时，会员源源不断地涌进来，当时脆弱的服务器差点就承受不了了。而翻出那个旧帖子，我们可以看到会员给予淘宝的许多真诚的祝福。有用户当时甚至表示愿意拿出自己网上商店的最好商品来拍卖，把卖的钱捐给淘宝：“让你们多买几台服务器，让淘宝更快长大。”当然，员工们谢绝了会员的好意，不过他们都表示，这令他们非常非常的感动。



■ 作者刘世英和孙彤宇在一起

显然，淘宝已经引起网民们的关注兴趣了，当然也包括一些潜在的竞争对手的警惕。于是，向来敏感的阿里巴巴，也成为当时为数不多的把淘宝当做眼中钉的公司之一，随后便出现了上面那一幕“大水冲了龙王庙”的好戏。

然而，故事还没结束，好戏尚在后头。

再后来，内网上的议论之声有进一步蔓延的趋势：从网上到网下，从公司的休闲吧到楼下的餐厅里。

与此同时，以马云为首的阿里巴巴高层却表现得异常镇静，一直不做声。于是，很多员工甚至开始对高层的反应感到愤怒，觉得他们麻木不仁，没有危机感，是“对公司未来的不负责任”。当时的马云，仍是“稳坐中军帐”，仍是“我自闲庭信步”。

议论、气愤还在继续蔓延，整个阿里巴巴公司一时人心惶惶，正如兵临城下之前的预兆一般。

俗话说得好，“姜还是老的辣”。就在整个阿里巴巴如临大敌般人心惶惶的时候，已经有少部分人开始冷静地分析其中的玄机了。这部分人，就是包括当年“十八罗汉”在内的一批阿里巴巴元老级人物。

比起刚入行或者进公司没几天的那些新人，这些人的“江湖”经验要更丰富些，也更早看出了一点端倪，嗅出了其中之奥妙所在。他们先是联想到前前后后发生的一些奇怪的事情：在阿里巴巴的各个部门里，忽然间有一些同事莫名其妙地“蒸发”了，也就那么十来个人。但是在网上偶尔又能看到他们，只是这些人都显得“鬼鬼祟祟”，问他们做什么也是支支吾吾，“打太极”。

另外一个奇怪的现象是：这个被大家从网上到网下都议论得热火朝天的小网站——淘宝，其所有的客服人员的名字都很有特色，比如乔峰、令狐冲——都是金庸小说里的人物名字。而对于金庸小说的热爱正是阿里巴巴公司的一大特色，也是马云极力倡导的一种“武侠文化”。

把这两点联系在一起，使得这些老员工猜出了一些背后的玄机：这个叫做“淘宝”的网站很可能与阿里巴巴有某种关系！不过，他们也不敢肯定，仅仅是猜测而已。

但他们还是把这种猜测悄悄地在内网上贴出来了，从那以后，同事们议论的声音渐渐小了下去。

■ 2003年马云在投资淘宝新闻发布会上

转眼间到了骄阳似火的7月，古老的杭州城依然如往年一样炎热。即便如此，“非典”这只“老虎”的远离，还是让大部分人感觉到生命的意义与可贵，他们开始加倍努力工作，熙熙攘攘的人群穿梭往

来于大大小小的楼宇大厦之间。

就是在这个月的月初，在华星科技大厦九楼的一间办公室里，大家正在忙碌，突然传出一个大嗓门的声音来："各位阿里人，现在宣布一个消息：不久前，我们组织了部分员工秘密开发了一个新的C2C网站，这个网站的名字叫'淘宝'，它是我们阿里巴巴自己（投资）的网站！"

毫无疑问，这个"天籁之音"，是从小个子马云的口中一字一字喊出来的。话音甫落，在场的所有员工先是愣了片刻，在确认老板不是跟他们开玩笑之后，便是雷鸣般的掌声，雀跃般的欢呼声，整个华星科技大厦都沸腾了……他们为又一个"新生儿"的诞生感到无比兴奋。

随后，公司内部的沸腾也很快冲出整个华星科技大厦，冲出整个杭州城。7月7日、8日、9日，连续三天，马云率阿里巴巴高层分别在杭州、北京、上海三地召开新闻发布会，高调宣布：阿里巴巴投资1亿元，进军C2C领域。发布会的现场悬挂着巨大、醒目的宣传海报："淘宝模式——中国行得通的电子商务！"

至此，淘宝这艘巨大的"核潜艇"，正式"浮出水面"。

6. 洗手间里的"成交"

2003年7月，日本海那边的孙正义再也坐不住了。4个月之前的3月4日，他刚刚向如日中天的盛大网络公司注入4000万美元的投资，并创造了中国互联网史上最大单笔融资纪录。再说，他原本是想等马云主动开口要钱的，但后者似乎要比他有耐心得多。

无奈，他这个"娘舅"想把钱花出去，还得亲自找"外甥"商量。不久之后，他便给马云打来了越洋电话。在电话里，孙正义正式提出软银再度为阿里巴巴注资的想法。双方约定，几天后在日本东京会面。

没过几天，马云就带了一个人一起飞到东京了。这个人，就是大名鼎鼎的蔡崇信。

有意思的是，刚到东京的前几天，马云和孙正义并未多谈融资细节，而是"玩虚的"，整天坐而论道，就互联网发展大势交换看法。但是，"真刀真枪"的较量，还是不可避免的。

与第一次谈判的情景大同小异，阿里巴巴一方出席谈判的又只有两个人：马云和蔡崇信；而软银方面出席的又是一长排人。当然，除了孙正义以外，软银方面所有其他的人还是不发言的。唯一不同的是，孙正义这次不摆弄那台比他手掌大好几倍的计算器了。

这次谈判，双方争论的焦点主要在两个地方：一是孙正义在投入巨资之后是不是控股，另一个是阿里巴巴员工团队能否全员持股。前一个问题相对好解决，因为有两个因素可以调节，一个是资金，一个是股份。但对孙正义来说，员工团队持股问题不好理解。因为在日本所有的公司的员工很少有持股的前例，而马云则坚持必须通过股份来激励整个公司团队。在这两个问题上双方相持不下，一时间场内的气氛陷入僵局。

且说此时的蔡崇信。此时，他已经跟着马云四年多了，风风雨雨走过了那么长的路，上一次谈判时还因为三个“No”而名扬四海。而此时的阿里巴巴和软银已经合作了三年多，这三年，经历了互联网的“癫狂”“寒冬”“复苏”。总体上说，以马云为首的阿里巴巴团队和以孙正义为首的软银股东之间的合作还是比较顺利的，即便在互联网最低谷的时期，孙正义和马云之间也是互不“骚扰”，可谓风雨同舟。

尽管如此，再次到了谈判桌前，双方“剑拔弩张”之势还是不减当年。讨价还价程度之激烈，丝毫不逊于第一次。双方互不相让，谈判很快便陷入了僵局，孙正义的脸色也变得异常阴沉，马云还是一副无所谓的样子，晃悠着小脑袋，眼睛骨碌骨碌机灵地转着。

这个时候，再谈下去只能是两败俱伤，必须想办法缓和一下这极为尴尬的气氛。突然，马云起身离开座位——去一下洗手间。

几秒钟之后，孙正义也起身了，也是去解决一下“个人问题”。而在谈判桌前的两拨人，怎么也不会想到，就在那个不过数十余平方米的小洗手间里，竟发生了这样的一幕：

站在洗手间的梳妆镜前，双方四目对视了片刻，默不做声。过了一会儿，马云突然开口：“我觉得8200万是一个合适的数字，你觉得怎么样？”

孙正义先是愣了一下，又沉默了大约一分钟，突然就在那一瞬间脑筋“开窍”了，两手一拍，很爽快地回答：“好！我也觉得可以，那就这么定下来！”

而后，二人一起从洗手间里出来以后，笑容可掬地对大家说：“谈判有结果了……”



留在会议室里等待他们的蔡崇信，事后这样回忆道：“我看到他们两个人去洗手间的时候还是显得有点紧张，再到会议室的时候却都笑容满面了。”

就这样，一场“马拉松”式的谈判在洗手间里就有了结果。

2004年2月，软银携手富达投资、华盈创投和GGV（Granite Global Ventures）等投资机构，再次向阿里巴巴投资8200万美元，其中，仅仅软银一家便投入6000万美元。

孙正义向阿里巴巴注入的8200万美元资金，由阿里巴巴再向未来的C2C公司（即淘宝）注入3亿5000万人民币的资金，其余资金留存在阿里巴巴账上，作为未来C2C公司的营运资金。这意味着未来淘宝“烧钱”需要的所有资金，都通过这一次谈判彻底备足了。而且，孙正义还表示，如果以后发现资金还是不足的话，他会“随时加码”。

而就在不到一年前的2003年3月4日，孙正义刚刚向如日中天的盛大网络公司注入4000万美元的投资，并创造了中国互联网史上最大单笔融资纪录。如今，这一纪录居然被“始作俑者”孙正义本人以8200万美元的纪录又亲自打破了，这也是风投资本向中国互联网公司的最大单笔投资，同时创造了中国互联网历史上最大的单笔私募纪录，还是孙正义在“.com”泡沫破灭以后最大的投资。

这次谈判的结果公布之后，整个互联网界一片哗然。

就这样，在洗手间里“狭路相逢”的两个小个子，在不到3分钟的时间内，再次谱写了一曲日后在业界广为流传的经典段子。



■ 2004年马云在阿里巴巴融资8200万美元新闻发布会上

半年之后的2004年2月17日，在8200万美元的融资正式到位之后，阿里巴巴召开新闻发布会。在那次记者会上，媒体纷纷向再获巨额融资的马云表示祝贺。就在此时，马云说了一句让记者们顿时感到“耳目一新”，并在日后被广泛引用的话：“你们应该恭喜的是我们的投资者，而不是我们！”

二、“蚂蚁”与“大象”的角逐

这是一场实力悬殊的角逐，也是一场“蚂蚁”对“大象”的较量。一个是不为战而生，却为生而战；另一个是霸主之气有余，王者风度不足。

这不仅是一场商业之争，更是一次人性之战。一方把“大棒＋美元”当成致命的杀伤性武器；另一方则以“倒立＋群力”作为灵性的制胜法宝。结果，“蚂蚁”终归“母仪天下”，“大象”落得“狼狈出局”。

马云说：“每个人都应该学会倒立，当你倒立起来，血液会涌进大脑，看世界的角度会完全不一样。”现在，请跟随我们仔细品味这场让人有种“血液涌进大脑”之感的商业逻辑之大餐、成功哲学之盛宴……

1.“18个月结束战争！”

2003年6月，中国电子商务历史上爆发了一件大事——6月12日，中国易趣网通过其官方网站正式向外界宣布：全球最大的在线交易网站eBay，将向易趣追加1.5亿美元投资，收购余下67%的股份，并实现对易趣的完全控股。

其实，对于长期关注eBay、易趣和中国互联网行业的观察家而言，这是一场“早有预谋”的收购。早在这次收购的一年前，即2002年3月，eBay以3000万美元购买易趣33%的股份之后，就有分析家预言：按照eBay的商业作风，全面入主易趣只是时间问题。因此，时隔一年之后eBay的再次出手无非是又一次验证了其对中国拍卖市场



■ eBay女掌门梅格·惠特曼

的野心。

对于同行们而言，更应该关心，或者说不得不接受的是这样一个事实：eBay正式入主的是中国最大的商务拍卖网站，这是一场真正意义上的强强联合。所以，该事件发生后，《亚洲华尔街日报》和内地媒体都争相报道了这次收购事件。eBay的女总裁惠特曼在接受媒体采访时就表示，eBay看中的是中国市场的潜力。按照惠特曼的说法，未来的三四年中，中国电子商务将会增长12倍，达到160亿美元。易趣网董事长兼首席执行官邵亦波认为："在线交易提高了中国商业的效率，并且为这个全球人口最多的国家的中小型企业和广大消费者创造了前所未有的网上交易机遇。eBay在全球各地创建在线交易平台方面拥有极其丰富的经验。在eBay的帮助下，我们有信心、有能力帮助促进电子商务在中国的发展。"

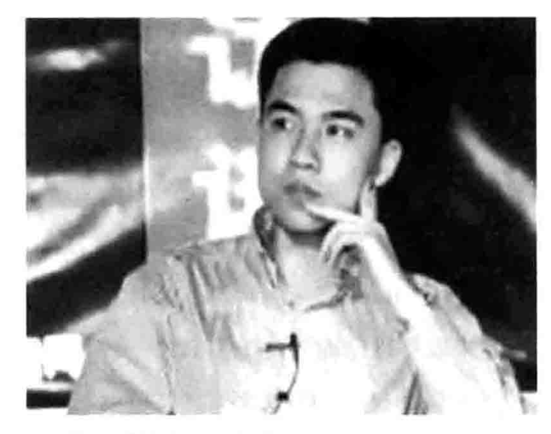
另外一个背景也是需要关注的，早在2002年上半年eBay就买下了中国台湾拍卖王100%的股权。在短短两年内，eBay已把市场从5个国家扩张到27个国家，这次是为了加速跨入亚洲市场，因为亚洲市场已经成为世界上成长最快的网络拍卖市场。而eBay借与本土网站结盟的方式，也是为了避免重蹈当年兵败日本的覆辙。所以，在易趣身上的大笔投资和买断行为，也反映出eBay对亚洲市场、对中国市场志在必得的信心和决心。

2003年7月，就在eBay已经实现了对易趣的完全控制并成立了新的eBay易趣之后，手握巨资的女总裁惠特曼就开始放话了："18个月内结束中国电子商务的战争。"这是这位女总裁向华尔街立下的军令状。

于是，在惠特曼的"中央精神"指示下，上海方面决定开始"发狠招"了。在获得eBay的大笔投资后，易趣大力加强了市场推广的力度。在付出了比正常广告高出1倍的金钱代价后，易趣更是与包括新浪、搜狐、网易、TOM在内的中国最顶尖的一线门户网站达成了对新生对手淘宝的封杀协议。而且，合同上明确注明，一旦发现这些网站与易趣的竞争对手产生任何有关宣传和推广的合作，就要受到高额的罚款。其

实，这也是当时许多不成熟的C2C交易的“怪圈”：巨额的广告支出支撑着巨额的交易金额。当然，根据CEO惠特曼的指示，易趣给这个“封杀令”设定的期限是18个月。

对于刚刚诞生的淘宝而言，这似乎是“灭顶之灾”。



■ 易趣网创始人邵亦波

2003年7月7日，在阿里巴巴宣布淘宝是一个由阿里巴巴投资的C2C网站后，马云和淘宝的高层就开始计划为它做大规模的宣传推广，并准备了1个亿的资金。而马云极力倡导的推广方式，是网上推广。这是很容易理解的，对于一个网站来说，网上的推广比网下的推广显然更为便捷。一方面，网上的推广可以更为准确地瞄准潜在的目标客户群；更重要的是，在网站上作广告，尤其是在大型门户网站上做链接，可以更好、更快地实现互动：受众很可能在看完广告之后，轻轻点击一下鼠标就跟着这个链接进入交易网站了。

但是，一向“盛气凌人”的马云很快就发现自己碰到了强敌。应该说，马云和淘宝的高层们制订的推广计划是极其完美的，可行性也非常强。但是，在执行的时候他们碰到了异乎寻常、始料未及的“钉子”。孙彤宇带领一行人到各大门户网站去谈投放的时候，几乎无一例外地碰了壁：送上门的钱人家不要。门户网站的负责人的解释如出一辙：eBay在与他们签本年度合同的时候附加了一个条件——不准接受同类网站的广告。

于是，他们就转向次一级影响的二线网站，碰到的情况大同小异，所有的解释也是不约而同。马云很快意识到问题的根源了：他们（门户网站们）都被eBay收买了！

2003年7月初，在百度、谷歌等搜索引擎上，出现了让网民们看了之后摸不着头脑的广告：“想圆淘宝之梦？来易趣吧。”当然，后来经过淘宝方面的交涉，百度上的广告最终被撤除了，而谷歌上的广告则一直拖到11月份才消失。据相关知情人透露，当时广告发布方eBay易趣的态度非常强硬，他们把这种不正当的竞争解释为“完全正常的商业行为”。



eBay 的霸气让马云感到震惊，倒不是因为它的强大，而是因为它的“高招”。应该说，马云不仅是一个“拥抱变化”的人，同时也是一个“拥抱竞争”的人。但他喜欢的是跟“大侠”过招的感觉，他也很怀念当年王志东与张朝阳这些中国第一代互联网英雄们交锋的时代，“那都是大侠级的较量，只有明枪，没有暗箭”。

这一回，生于内忧外患中的淘宝刚要起跑，就被对手的“黑哨”所羁绊。那个强大的对手 eBay 买通了所有的“主裁判”，几乎不给淘宝跑起来的机会。没办法，马云只能采取不得已而为之的方式——网下推广。

于是，在2004年，我们可以看到公交车车厢上、地铁站台上的广告栏里，甚至是电影《天下无贼》里，到处都有淘宝的影子。这样，淘宝的网下推广工作倒也一直进行得如火如荼，并且收到了很好的效果。

2.“农村包围城市”

2003年7月之后的马云也在辗转反侧亦难眠的不安中思考一个问题：如何避开 eBay 的封杀，在网上开辟新道路呢？

功夫总是不负有心人，这种日复一日、夜复一夜的“头脑风暴”大约持续了一个星期，就有了结果——突然一天夜晚，马云从睡梦中惊醒，“顿悟”了：“好，你 eBay 不是控制了大城市吗？那我们就杀到农村去！”

“新农村”又在哪里呢？答案是：包括个人站点在内的、被投资者边缘化却深受网民们爱戴的个性化小型网站。2000年以后，由于中国互联网用户数的大幅增加和网页制作成本的降低，除了做大众新闻的门户网站外，个性化的小型网站也已经出现。这些网站大都由个人制作完成，更多的是出于站长的个性需求和爱好，成为一个个“小众”的交流平台。当然，在互联网进入海量信息时代之后，“信息孤岛”的问题很快成了制约这些小型网站发展的瓶颈。但后来又有了站长联盟的推广方式，所以这些网站在一定程度上具备了门户网站的规模优势。

从早年做 B2B 的“抓小龙虾”时代开始，马云就对“小”有一种特殊的感情和本能的偏好，“小即是美”甚至是固化在马云脑海中的商业逻辑。这一次，他又发现了一片“新大陆”，而且找对了。毕竟，eBay 再狠，也不至于到三线网站上跟这些“土匪军”

们玩“过家家”。而且，和所有不了解中国国情的跨国公司一样，eBay可能永远也不会理解“团结就是力量”在中国商业战场上的特殊作用。

转换了思路以后，马云发现这“简直就是一个天才般的构想”。从商业可行性的角度分析，这也是“一本万利”的大好事。首先，这些小网站的报价都很低，以阿里巴巴的经济实力和社会影响力，拿下这些新的“龙虾族”根本不成问题，站长们是愿意给马云和淘宝这个面子的。其次，由于当时中国互联网上的大部分小站点已经有了站长联盟，这些小型网站们完全可以发挥联合推广的规模优势，而不是单枪匹马、孤军奋战。而且即便是门户网站，也会面临流量上的“天花板效应”之尴尬。因此单纯从浏览量上分析，这些小网站未必会逊色于新浪、搜狐们，甚至反而更有优势。综合所有情况来看，这些小网站的性价比（即广告价格和浏览量的比值）还是非常高的，马云觉得：值得投！

马云率领淘宝的团队和这些盟主一一谈判，很快就以极其优惠的价格拿下了一批站点的广告投放权。而“马太效应”在此时也发挥得淋漓尽致，在那些“小不点儿”们被淘宝逐渐“征服”并达到一定的数量之后，很快就有一批影响力较大的网站主动向淘宝抛出了橄榄枝。而这些二线网站，在很长一段时间里，对淘宝这个“新生儿”还是持观望态度的。再后来，事情就更加顺利了，淘宝顺势一路“攻城略地”，很快又拿下了相当于省级电视台广告联盟的一批中小网站。

淘宝人自己也慢慢发现，这种以站长联盟为主导的推广方式甚至要比门户网站的广告支持有更好的效果。当时，甚至有人建议：“干脆以后就不在三大门户上投放广告了。”考虑到三大门户的品牌效应和它们在中国互联网的巨大影响力，马云没有采纳这种建议。不过，到了现在，即使淘宝的广告已经在三大门户畅通无阻以后，还是保留着在这些小网站上的投放。

当然，就这场“农村战役”本身而言，马云的终极目标是赢得一线的三大门户网站——中国互联网广告的最高端市场。令人欣慰的是，坚冰也有融化的时候。第一个向马云“抛绣球”的是张朝阳，马、张二人到底还是有些中国传统式友情的，在一次互联网高端论坛上双方诚恳交换了意见之后，张朝阳就决定打破坚冰了。2004年2月，在eBay和门户们签订的封杀协议到期的同时，三大门户之一的搜狐就率先与淘宝签订了广告投放协议。



历时7个月之久，淘宝终于“媳妇熬成婆”。在这段不堪回首的日子里，习惯于用战争术语来作商业比喻的淘宝人对这次“农村包围城市”的苦难历程有着如同那场“非典”战役般的特殊感情，并赋予它一个光荣的雅称——“第一次反围剿战役”。当然，有了第一次就会有第二次甚至第三次。

好戏，也许永远都在后头等着我们。

3.“六脉神剑”

2004年，为了提高整体战斗力，马云为阿里巴巴量身定做了“六脉神剑”。

一般来说，中国大多数企业在进行绩效评估时，通常是把业绩放在第一位的，尤其是对于那些能为企业直接创造巨大利润的员工，更是厚爱有加，唯其马首是瞻。但是，在阿里巴巴，对人才的评估考核有着完全迥异于大部分企业的方式，这就是“六脉神剑”考核体系——一个以价值观为重要指标的考核体系。

在阿里巴巴的考核体系中，个人业绩的打分与价值观的打分各占50%。也就是说，即使一个业务员拥有很好的业绩，但是如果价值观打分不达标，依然会面临被淘汰。



■ 阿里巴巴员工把客户看做第一位

经过考核，阿里巴巴将员工分成三种类型：有业绩、没团队合作精神的，是“野狗”；事事老好人，但没有业绩的，是“小白兔”；有业绩，也有团队精神的，是“猎犬”。

对于这三种类型的员工，公司对症下药。

首先，“猎犬”肯定是最受欢迎的，不仅会得到公司重用，在被“确诊”为货真价实的“猎犬”，进入管理层的“法眼”后，还有机会接受最好的培训，成为公司的好苗子。“猎犬”型人才是阿里巴巴最需要的。

对“小白兔”型的员工，阿里巴巴会通过业务培训来提升他们的专业素质，好好调教一下，争取让他们早日成长起来。但是如果“小白兔”自己不求上进，或者就是“扶不起的刘阿斗”，那么他们也许会被逐渐淘汰掉。就是这么残酷，用马云的话说：“在

两个人和两百人之间，我只能选择对两个人残酷。”

对于“野狗”型的员工，机会就更渺茫些了。在马云的思维里，对于“野狗”，无论其业绩多好，都是要“坚决清除”的。不过也会给他们一个改过自新的机会，如果公司实在是感觉对他们“教化无力”，最终也只能“坚决清除”了。

而且，一旦有人亵渎了神圣不可侵犯的“六脉神剑”，几乎是必死无疑的。在淘宝网就曾出现过这么一位被“一剑封喉”的“野狗”。

在2004年的一天，公司的高管们抽查业务员的通话录音时，无意听到了一名员工跟客户承诺回扣的事情。这让主管们大为吃惊：在阿里巴巴还会有这种员工？

随即公司马上进行了调查，经查这是淘宝网一名业绩一直很优秀的业务员。几乎是在被发现的当天，马云就毫不留情地把那名员工“请”走了。就这样，这名员工仅仅因为对客户“过度承诺”，从而伤害了“诚信”便被“驱逐出境”。

据说，这名员工在上一个季度，刚刚被评为“销售冠军”，这个季度马上就要“冲线”了，有些急功近利才出此下策，平时一直很遵守公司规定的。

但是，在这一点上，阿里巴巴就是这么不近人情，用马云的话说：“这是天条，永远都不能侵犯！”

4.“神童”遭遇“换帅”

2004年9月17日，eBay易趣作出了一个决定：实现易趣国内平台和eBay国际平台正式对接。他们选择这个日子，是有一定寓意的。一直以来，融入互联网尚简文化的网民们已经习惯于将易趣用“17”替代。另外，易趣的总部在上海，而沪语中“易趣”的发音恰好是“17”的谐音。现在再加上一个象征“永久”的“9”，更表达了“永久易趣”的愿望。

应该说，他们的愿望原本是非常美好的，这次行动也是为了实现eBay在全球技术平台的整合。但是，这条耗费大量资源的对接之路却走得极不平坦。在易趣升级过程中，由于整个平台从页面形式、交易程序、信用评价机制等方面都向eBay国际网站转型，很多习惯了国内网站业务模式的老用户感到非常不适应。

到9月27日，也就是平台对接进行到第十天的时候，已经开始出现了用户大规模



“搬家”的现象，一些老用户甚至在论坛里喊出了“还我易趣平台”的愤怒口号。一场“易趣买家自救会”运动，也在网站用户中轰轰烈烈地进行着。

如果说业务模式的转变让用户一时适应不了还是可以理解的，随着时间的推移新用户应该可以逐渐接受新的模式，只是一个适应期长短的问题。但事情并非如此简单，在整个平台实现完全整合之后，eBay 的系统性能非常不稳定，掉线的事情时有发生。这种“不友好”的体验，是让习惯了“光的速度”的众多网络用户最无法容忍的，他们开始对 eBay 易趣失去耐心了。于是，用户流失就成了不可避免的结果。

对 eBay 易趣而言，那是个大灾难，而这种无论是因纯技术问题还是因操作不当导致的用户大量流失，对淘宝而言，都是一次绝好的机会。有人可能要问：尽管 eBay 的平台对接直接造成了系统运行不稳定从而导致了用户流失，但这跟淘宝又有什么直接关系？难道淘宝的系统就坚不可摧吗？所以，这里笔者要顺便提及一点技术上的问题。实际上，早在2003年年底，淘宝就已经重金请专业的 IT 服务商——著名的 SUN 公司，进行了一次全面的系统升级改造。截至2004年5月21日清晨，淘宝网的整个系统改造工程成功完成。从纯技术角度而言，这是一次极其完美、漂亮的“手术”。

对淘宝而言，SUN 公司是恩人；对 SUN 公司而言，淘宝是杰作；对 eBay 而言，前两者的珠联璧合却注定是其最大的“祸患”。

仅仅时隔4个月的时间——2004年的9月，在 eBay 服务器性能极不稳定，甚至让淘宝的技术人员也“看不懂”的微妙过程中，后者的机会来临了：后台稳定运行的淘宝顺势“收留”了大量从易趣“流亡”的客户。

几乎与此同时，淘宝已经开始实施了浩浩荡荡的“蚂蚁搬家”计划，这无疑是给处于风雨飘摇之中的 eBay 雪上加霜。很快，在接下来的几个月里，无论是从会员数量、交易额还是从网站流量等业务和技术指标上来看，淘宝开始取得爆发式的增长。

2004年11月10日，根据淘宝发布的业绩数据，淘宝网的会员数达到305万，当年9月份成交商品总额达到1.6亿元，10月份单天成交金额更是一度达到创纪录的900万元。而同年11月12日，eBay 易趣第三季度业绩则显示，会员数量增长了150万，达到860万，商品成交总额为2.3亿元，自然瘦死的骆驼还是比马大。

显然，在争夺用户这一战中淘宝又得分了。竞争就是如此残酷，机会稍纵即逝。

对于 eBay 易趣的这次平台对接计划的实施，马云后来对其的评价，用了四个

字——“一步臭棋”。他把 eBay 试图在中国实施其全球技术平台比作“在泥泞的小路上驾驶一个高级的引擎”。



■ 在 eBay 易趣业绩发布会上的惠特曼、邵亦波和郑锡贵

他还说，eBay 非常善于指挥“集团作战”，但是他们不知道如何打“游击战”，他还告诫这个 C2C 领域的老大，“应该从美国军队的作战史上学习到一点——永远不要指望在亚洲打胜一场登陆战”。

当然，习惯了双语思考的马云也给 eBay 易趣的这次行动起了一个动听的英文名字——“Kiss of death”（“死亡之吻”）。

在 eBay 易趣的业绩发布会上，惠特曼同时公布了 eBay 易趣的高层人事变动：eBay 易趣董事长兼首席执行官（CEO）邵亦波卸去 CEO 之职，CFO 郑锡贵升任首席运营官（COO），负责 eBay 易趣公司日常运营等具体管理事务。于是，eBay 易趣在很长的一段时间内居然不设“CEO”一职。

对 eBay 易趣这次人事调整，惠特曼作了专门说明。她对郑锡贵的工作“感到很满意”。而对邵亦波只担任“董事长”一职，在一份《关于 eBay 易趣人事变动的说明》中，eBay 公司表示，“根据目前平台发展的现状与需要，也结合邵亦波本人的特长与意愿，邵亦波将只担任‘董事长’一职，工作重心将从公司运营管理转移到 eBay 易趣及 eBay 国际市场的长期发展战略上。同时，邵亦波将仍然向 eBay 全球分管国际业务的高级副总裁比尔科布先生汇报。”

对这次高层大调整，号称“大头神童”的邵亦波自己的解释是，卸任“CEO”只任“董事长”一职，他将“从一个领跑者的角色转变成教练”。

无论是商业运作还是经营管理上，决策发生错误是常有的事情。但是，最可怕的往往不是错误本身，而是决策层意识不到错误，或者是已经看到了却不能将功补过，一错再错。

在因国际、国内平台对接而造成用户大量流失之后，eBay 易趣的反应让人大跌眼镜。无论是来自美国总部决策层的声音，还是在国内上海管理层的心目中，他们始终



都不认为用户的流失和自己早已错得一塌糊涂的战略和决策有什么必然联系。相反，他们把更多的责任归咎于淘宝的“不正当竞争”上，认为是淘宝的“蚂蚁搬家”等行动造成了这种结果。毕竟，犯了错误的人一旦给自己找到了体面的借口，那种兴奋程度不亚于即将上刑场的囚犯突然给自己找到了一个“替死鬼”。但是，被兴奋冲昏了头的时候，灾难已经悄悄萌芽了。

“经董事会讨论”，美国eBay和上海易趣的高层一致作出了一个“烧钱”的决定：加大广告投入。于是，从2004年11月开始，eBay易趣的广告再次铺天盖地。他们甚至专门制作了一套广告片，开始在北京、广州、南京等六大城市的电视台同时播出。据有关资料统计，eBay易趣的全部广告投入至少在千万元以上。

不惜血本地投入那么多钱，进行轰炸式的广告推广，eBay易趣无非是想向观众尤其是潜在的用户传达这样一个信息：eBay易趣是一个强大的（至少财力是相当雄厚的）网上购物平台，有足够的力量一统中国网拍市场的天下。但是，以惠特曼或者邵亦波们为首的高层们忽略了一个最基本的事实：阿里巴巴旗下的淘宝正处在青春发育期，在网购概念尚未充分深入人心的中国，所有与网购有关的广告宣传都是对整个中国C2C市场的宣传。所以，eBay很大程度上做了整个C2C市场的“活雷锋”。这样一种泛滥的广告宣传倒是有些符合牛根生的逻辑：“你一定要喝牛奶，但不一定喝蒙牛！”

当然，eBay实在是太有钱了，它也许压根儿就不在乎这几千万甚至上亿的广告费。而惠特曼好像也只是想用这种方式造势。可以佐证的是，当马云宣布给淘宝投入1个亿人民币的预算时，惠特曼口气更大：我们给易趣准备了1亿美元！

无论如何，eBay这样做的结果之一其实也是为淘宝作了一次免费的广告，正所谓“为他人作嫁衣裳”。所以，从2005年1月开始，当惠特曼宣称要追加1亿美元投资时，精明的马云便砍掉了2/3的市场预算，并且头7个月冻结了广告费用。

尤其是交手一两个回合淘宝占了上风之后，马云的叫阵调子更高：“我们希望易趣在推广方面用越多的钱越好。如果易趣不花这个钱，那么培育市场的工作就得淘宝来做，我们就必须花这个钱，现在易趣花了这个钱，把市场培育起来了，淘宝只需赢过易趣就行了。”言下之意，淘宝赢过易趣不是个问题。

经历了18个月的围追堵截之后，马云甚至有些进入“看不起”易趣的阶段了，他说：“淘宝真正要挑战的是eBay，而易趣还是一个小弟弟。”

当然，eBay 还是不屑于淘宝坚守的免费策略，并认为“免费不是一种成熟的商业模式”，而 eBay 唯一做的大事还是不断地打广告轰炸战。

当时，eBay 甚至有些自欺欺人地认为：“淘宝网宣布在未来3年内不能对其产品收费，充分说明了 eBay 在中国业务发展的强劲态势”。

不幸的是，惠特曼越来越“看不懂”了。eBay 新的市场政策显示，他们正在被淘宝的“游击战”牵制——2005年5月1日，eBay 易趣开始了有史以来最大的降价活动。商品登录费幅度从20%下调至60%；橱窗展示变为免费；普通店铺月租费从50元下调至35元。而这次降价也是 eBay 易趣2004年2月3日调整收费以来第二次收费机制的大变动。

而 eBay 巨资投放广告的最终结果是易趣的用户没有什么明显的增加和巩固，而淘宝却借易趣的“粮食”一天天地壮大，不断吸引着用户的眼球。

到了 eBay 追加投资9个月后的2005年10月20日，阿里巴巴突然宣布：向淘宝增资10亿元人民币，并决定淘宝网“继续免费3年”。选择在这个时间点出手是有特殊意义的，马云在接受当时的媒体采访时这样说道：“市场基础已经被 eBay 易趣培养起来了，该到我们出手了！”

无论是按照马云的逻辑还是随后的事实都证明了一点：作为商业竞争的一种手段，eBay 易趣疯狂的“烧钱”行为显然是没有“技术含量”的；而对于整个中国的在线拍卖市场而言，eBay 似乎是做了一次“活雷锋”。

对于一贯不按常理出牌的马云而言，eBay 易趣显然又走了一步“臭棋”。他认为 eBay 疯狂打广告“烧钱”的行为，仅仅帮助了中国在线拍卖市场培养基础，他甚至曾得意地说这样的风凉话——“世界上竟有这么好的对手，真是太让人兴奋了。”

5. 尘埃落定

2006年的夏天异常炎热，网络“江湖”也躁动不安。

2006年5月，淘宝网以67.3%的市场份额，大举超越 eBay 易趣（29.1%）；淘宝网注册用户达1900万，已接近 eBay 易趣的2050万。2006年7月，淘宝网注册用户达2250万，超过 eBay 易趣。淘宝网成为国内 C2C 市场在注册用户总数和成交额两层意



义上的“双冠王”。

与此同时，媒体不时流传着“eBay撤出中国”“eBay易趣再次易主”的消息。当时，在诸多主流财经媒体上，甚至出现了“TOM集团将在数日之内全面收购eBay易趣”“腾讯、易趣合并共抗淘宝”之类的惊天传闻。

无风不起浪。这些传闻是从夏天开始广为流传的，其间更是发生了诸多令人哭笑不得的事情：先是有自称接近eBay易趣高层的人士出来爆料，而后是eBay发表澄清公告；最有趣的是，TOM收购易趣的时间、地点等详细信息，竟然是自称对公司行为不满的内部员工通过电子邮件发送给新闻媒体的！谜底终于在2006年的冬日揭晓——eBay撤出中国，TOM全面收购易趣。

实际上，早在尘埃落定之前，著名财经作家吴晓波就曾撰文写道：“我所了解的中国商业案例中，淘宝与eBay易趣之间的战争是最令人惊奇的：一家全球最大的、正处在巅峰时刻的行业领跑者，在中国市场上已经获得了90%以上的市场份额，而一家后起的中国公司，仅仅用了两年时间就夺取了超过70%的份额，并迫使前者进行战略重组。我不知道哪个行业还发生过这样的事件。就在我找人把淘宝的创业传奇变成一本书的时候，又传来eBay把易趣出售于TOM在线的轰动性新闻。”

至此，没有人会否认，这场战争以淘宝完胜而鸣金收兵。

看上去，马云是用一种免费战略撬动了eBay易趣在中国的生存基石。eBay在北美市场是靠向卖家收费而受到投资商青睐的，它从一开始就赢利，而且获利颇丰。可是，马云却宣布中国的淘宝是免费的，而且“几年内都将免费”。

就这样，游戏规则在最敏感的一点上被重写了，从收费到免费，无疑是一次让人热血冲上脑门的“倒立”。仅仅用“价格割喉”来解释马云的这种疯狂举动其实是不够的，因为，在他的判断中，2005年前后的中国C2C市场还不是一个该不该收费的问题——在交易信用、物流配送、互联网普及、电子商务人口等方面，中国消费者与美国消费者根本没处在同一个世界中。因此，把“水库”尽可能地、尽快地挖大，才是最重要的工作。很显然，跟试图通过收购易趣来中国“割稻子”的惠特曼相比，中文和英文一样说得都很流利的马云对此看得更加清楚。

当然，淘宝之完胜eBay易趣并不仅仅靠免费这一招儿，至少还有两个方面值得提及：其一，淘宝在技术层面上更加符合中国消费者的习惯、功能及服务都更为人性化；



■ 马云坐在淘宝之下，顽皮而又踌躇满志



其二，eBay 易趣在竞争中的决策迟钝与应对失误，直接造成了淘宝的速胜。事实上，企业的竞争在一定程度上不是比赛看谁做得更为正确，而是谁的失误更少。这也是淘宝 – eBay 易趣之战中最值得商业人士再三咀嚼的地方。

其实在开战之初，对于马云和阿里巴巴来说，挑战 eBay 几乎是一个很难完成的任务，所以，马云要求淘宝倒过来看世界："当你倒立起来的时候，血液会涌入大脑，这个时候看这个世界，你就会有不一样的感觉，想问题也会找到一个不可思议的角度。只要你能学会倒立，就一定有机会赢，也一定可以赢！"

曾经主导 IBM 新时代大变革的郭士纳先生，用了近10年时间，终究撬动了这个信息产业头号"蓝色巨人"的肌体，他用自己的心血告诉业界：大象也可以跳舞。如今，马云率领他的"蚂蚁雄兵"，用切身的行动告诉世界：蚂蚁也可以举重！

三、与“非典”同行的日子

2003年的“非典”，对所有的阿里人而言，也许是一场空前绝后的世纪考验与挑战。亲历第一现场的马云这样评价：“这（‘非典’）是一次战役，一场伟大的战争。”既然如此，就让我们用文字去记录、用心灵去铭记那些浴血奋战、冲锋陷阵的勇士们吧，就像记住那句“身后就是莫斯科”的传世宣言一样。

1. 广交会惹了祸

2003年的春天，山朗润起来了，水涨起来了，太阳的脸红起来了……正如大散文家朱自清笔下所描述的那样：春天像刚落地的娃娃，从头到脚都是新的。

几乎没有人会预料到，在那个春花烂漫的时节，全体国民将面临一场“洪水猛兽”般的挑战，一场地地道道的国难：从中央到地方，从珠三角到华北平原，从八旬老翁到几岁孩童，举国上下都记住了这两个字——“非典”。

4月中旬，在华南地区的广州市，第93届广交会如期召开。在当时，所有人都清楚的是，广州的果子狸是“非典”病毒的始作俑者。而作为发源地的广州也是第一个被明确划为疫区和重灾区的城市。此前，很多参展商表示：“宁可这参展费打水漂，也不能跑到广州去冒险。”

与此同时，在杭州的阿里巴巴总部，马云也在办公室踱来踱去，正为要不要去广交会参展而犹豫不决。尤其是杭州严峻的“抗非”形势，更是让人有种草木皆兵的恐



慌感。

在与高管们反复讨论了几个小时之后，马云最终还是拍板：“去，一定要去！除非有不可抵抗的因素，否则在任何情况下，阿里巴巴都有义务为‘中国供应商’的客户参展。”

正是出于这样一种社会责任感和企业的使命感，他派了几名员工赶赴广州，其中还有个女孩，名叫宋洁。

在“非典”的冲击下，第93届广交会显得格外冷清，参展商也比往年骤然减少了许多。几位阿里巴巴员工到了广州之后，明显地感觉到了这一点，没过多久他们便返回杭州了。

从广州回来的时候，已经是月底了。大家返回之后，由于极度疲劳，回到家里倒头就睡。而事实上，再过两天就到“五一”假期了，他们完全可以不用再回公司上班，在家好好歇着就可以了。

不过，一同随行的宋洁却是一名典型的工作狂，从广州回来之后，因为手头还有一些活要抓紧做，她立马赶赴公司。

有细心的同事发现一个异常现象，宋洁回来之后，就一直不停地咳嗽，便关切地问道：“小宋，是不是病了啊？怎么老咳嗽啊？”宋洁若无其事地答道：“没事，可能是感冒了，回家吃点药就好了。”大家也都没在意，毕竟才一个20岁出头的小姑娘，小感冒也没什么大不了的。

过了几天，杭州市茅临生市长考察阿里巴巴公司。视察期间，茅市长这样强调：“受到‘SARS’突发疫情的影响，杭州地区的内外贸易可能会受到较大拖累，企业想要摆脱困境，渡过难关，电子商务无疑是首选途径。”显然，杭州市政府和茅市长对电子商务和阿里巴巴寄予厚望。市长大人的讲话振奋人心，阿里巴巴的员工们备受鼓舞。

且说那个从广州回来后就“有些小感冒”的宋洁，病魔似乎并不像她预料的那般好对付。回到家后吃了点药，还是丝毫未见好转，除了不停地咳嗽之外，更是高烧不止。这个年轻的工作狂还有很多事要做，但这可恶的病魔让她久久无法安心工作。无奈，备受“流感病毒”纠缠的她径直走进了附近医院的大门……

2.“过街老鼠”

意外出现了!

宋洁无论如何也不会想到，从走进医院大门的那一刻起，她从此成为数百万杭州人民讨论的焦点。她原本只是挂了个普通的门诊号，却很快被转进了重症监护病房，医生明确无误地告诉她:“你是杭州市发现的第四例疑似‘非典’病例，必须接受我们的隔离观察与诊疗。”

这突如其来的消息，对于一个只有20岁出头的小姑娘来说，犹如晴天霹雳，她感觉自己掉入了一个巨大的冰窟……

遭受晴天霹雳的绝不止宋洁一人，当小个子马云获悉此消息时，愣在那里，习惯用英语思维的他脑海中第一反应便是：Impossible！ Unbelievable（不可思议）!

整个杭州只有4例疑似患者，阿里巴巴公司就占有了一席！也许，这是“生命不能承受之重”，然而现实却是如此这般残酷。

当时，除了阿里巴巴自己的员工之外，几乎整个华星科技大厦都把马云和阿里巴巴当成了人民“公敌”，对他们的意见很大。他们认为，是阿里巴巴把“非典”带回来的，使得他们也被波及，生命安全受到威胁。据说，当时甚至有人直接冲进阿里巴巴的办公室，砸东西、破口大骂，以泄不满……

横遭“千夫所指”的马云，亲自出面走访大楼里的其他公司，给人家赔礼道歉，解释阿里巴巴会采取措施，还经常吃闭门羹、遭人白眼。

连茅临生市长都觉得这事来得太突然了，也太富戏剧性了。就在几天前，他刚刚参观阿里巴巴，还对这个杭州乃至中国最具雄厚实力的电子商务网站寄予厚望。如今，这个被寄予厚望的公司却是“出师未捷身先死”，即将在一夜之间成为备受“万众瞩目”的“过街老鼠”。

在宋洁被确诊为疑似病例的几天之后，马云接到市政府的正式通知：整个华星科技大厦将被完全封锁，阿里巴巴全体员工将全部被隔离!

作为那场战斗的“指挥员”之一，彭蕾至今仍对当时的情形记忆犹新：“那天下午，我站在窗户边上，看到这栋大楼里的人纷纷带着电话机、传真机、电脑往外逃，那情景真的像逃难一样……而我们自己的同事也开始大规模收拾东西，把电话、电脑、传



真机打包，逃难一样地离开公司大楼……”

另外，作为“一家之长”，茅临生市长做出了一个异乎寻常的举动：他主动要求几天前随同其一起考察阿里巴巴的工作人员以及他本人接受医院的隔离观察。显而易见，他这是为数百万杭州父老的健康、安全负责。

就在这短短的几天之内，阿里巴巴的知名度达到了前所未有的高峰，无论是政界还是商界，无论是八旬老翁还是几岁顽童，一夜之间，几乎每一个生活在那个城市的人都认识了这家公司。被隔离在家之后，员工们依然不敢出大门一步，不敢在小区里散步，一旦“暴露身份”被人家认出来，马上就会被人“揭发”：“‘非典’来了，快跑啊！”

对马云而言，最让他难过的倒不是外人的谩骂和指责，而是自己公司员工的埋怨，尤其是他们亲人的指责：“明知道广州是‘非典’重灾区，为什么还要派员工去那里？”

全世界人民似乎都在责问马云这个问题，而马云似乎也在问全世界人民这个问题：我们为什么不应该去？

的确，“非典”这样的危难时期，正是阿里巴巴这样的电子商务企业作贡献的时候，如果他不派人参加广交会，那才是对客户的不负责、对社会的不负责。

在一个夜深人静的晚上，马云难抑心中的苦闷，眼睛湿润地写下了这封信：

尊敬的阿里亲友：

这几天我的心情很沉重！从上午知道确诊后到现在，我一直想向所有的人表示深深的歉意！如果今天有任何事可以交换我们不幸患病的同事的健康，如果今天我们可以做任何事来确保同事和杭城父老兄弟姐妹的健康，我愿意付出一切！！

我知道今天做任何解释都毫无意义！毕竟事情已经发生！我为我们的同事在事发前所做的一切应急预防准备工作表示遗憾！因为我的准备工作也许是杭州最好的，但由于种种偶然的因素我们还是被“SARS”击中！而我们的应急方案居然真的派上了用场！

确实，阿里巴巴存在很多不足之处和漏洞，很多问题我们会在灾难后认真反省！作为公司负责人，我很想承担所有的责任，如果可以的话。但理智告诉我，今天还不到指责、埋怨的时候！！今天我需要和大家共渡难关，迎接挑战！一家由年轻人组成的年轻的公司，经过这次灾难我们会成熟得很快！

这几天令我感动的是，面对挑战，所有阿里人选择了乐观、坚强的态度，我们互相关心，互相支持。在共同面对“SARS”挑战的同时，我们没有忘记阿里人的使命和职责！因为灾难总会过去，而生活仍将继续，与灾难抗争并不能停止我们继续为自己钟爱的事业奋斗！

我为有这样的年轻人而骄傲！

我为自己能在这样的公司里工作而自豪！

我也希望阿里的家人朋友们为你们这样的年轻人、这样敢于接受挑战的年轻团队而鼓掌！因为你们没有选择恐慌、退缩和悲观！

这是阿里价值观的作用！阿里人能理解！

现在我还想向大家宣布一件事：从今晚起阿里巴巴所有杭州员工可能面临全部被隔离！我想为了我们自己，为了家人朋友，为了杭城父老，也为了阿里巴巴的明天，我们就过上几天封闭生活吧。

我理解大家现在的心情，真的对不起！影响了大家正常的生活和工作！养好身体比啥都重要！请大家认真配合有关部门的工作！请各位阿里人把此信转给我们尊敬的亲属、朋友和所有因我们而受各种损失的人士！并向他们表示深深的歉意！

让我们共同为那位生病的同事祈祷！祝福她早日康复！这几天我还会和大家通过网络联系，我仍会一如既往地客观透明地报告我所知道的任何情况！

再次向各位表示歉意！！

谨致诚挚的问候，衷心祝愿大家身体安康！

阿里人：马云

许多年以后，马云经常对人说这样一句话：“男人的胸怀是委屈撑大的。”也许，“非典”经历对于马云本人而言，其重要意义之一，便是把他的胸怀撑得更大。

信写完了，但该如何战胜“非典”？这是一场没有硝烟的战争，马云似乎感觉手足无措……



3."非典"在阿里"做客"

2003年4月30日上午，所有阿里人接到通知：完全隔离。

下午，一场轰轰烈烈的战役就开始打响了：马云亲自挂帅，高管们全部到一线指挥"作战"：整理客户通信录，向电信公司申请给所有员工家里安装宽带、调试通信设备，把所有的业务电话分配到被隔离的员工家里……

从此，阿里巴巴500多名员工摇身一变成了地地道道的"SOHO"一族。

对于这样一种前所未有的工作方式，能不能起到马云和高管们预期的效果，员工们心里没底；阿里巴巴究竟能否平稳渡过这个关口（更别提业绩爆发了），也只能看这个年龄只有4岁、员工平均年龄不足26岁的公司的造化如何了。

不可思议的是，这个年轻的公司如一台高速运转的机器，一切都在有条不紊地有序进行着。

虽然正常的办公秩序一度被打乱，包括一线的（直销）销售人员在内，都不得不把电话带回家，在家里进行办公，但效果是令人满意的。

在那些日子里，无论客户的电话什么时候打过来，无论接电话的是阿里人还是他们的家人、亲人、朋友，总能让电话另一端的人听到一个个亲切、热情而真诚的声音："您好，这里是阿里巴巴。"

尽管，有时候他们的声音不够职业化，但电话那头的客户，也许是在遥远的美国东海岸，或者更遥远的大西洋沿岸，他们丝毫不会感受到电话这边的中国公司有任何异样；他们更无法想象的是，兢兢业业为他们提供宝贵服务的这些年轻人们，正因为极其特殊的原因而不得不被"软禁"于"囚牢"般的家中。

当时，公司里有大量来自外地的单身员工。他们多半居住在杭州郊区一些极为偏远的简陋民房里，条件之艰苦是可以想象的：有的房子，甚至连个像样的窗户都没有，仅仅是个能睡觉的"鸟窝"而已。

就这样，他们被无情地隔离于这样的环境之中，不能离开房间半步，站在他们门口的，是几名连续24小时轮流站岗的当地民警；至于被隔离人的饮食问题，则由当地社区的工作人员通过狗洞般的窗户口传给里面的人，真可谓是"服务到家"……

那段时间，电子邮件和"雅虎通"等网络聊天工具也逐渐成为大家最主要的交流

方式。风平浪静的时候，同在一个屋檐下、每日低头不见抬头见的同事们，绝少使用网络、电子邮件这些现代化的通信工具交流。

况且，在被繁忙的工作占据大量时间的平日里，大家凑在一起时，更多的是谈论工作，彼此之间绝少说些什么知心而煽情的肺腑之言。但是，在此时此刻，当“面对面”都成为遥不可及的愿望时，“心贴心”的交流显得格外亲切、温馨……

作为主心骨的马云，更是对这种退而求其次的内部交流方式格外重视，他亲自参与到其中，与大家一起谈心。那段时间，公司内网上留下了很多宝贵的邮件，至今仍被保存下来留作纪念。在那一封封感人的邮件中，高度浓缩的是亲密无间的“阶级友情”，充分稀释的是昔日那些过家家般的“个人恩怨”。

躺在病床上的宋洁，也是幸福的。在那些日子里，她每天都会收到同事们阳光般的温馨祝愿，每天都会接到老板马云亲自打来的慰问电话。一位员工的家属在公司内部的公开信中这样写道：“我们大家都爱小宋，她是个美丽而勇敢的姑娘，出院的时候我一定要拥抱她！”

事实上，即便在宋洁身上发生了如此不幸，她也从来没有怨恨过公司。她曾亲口告诉马云，如果给她重新选择的机会，依然还会参加那个让人闻风丧胆的广交会。

不仅是宋洁，这种甘为公司前仆后继、赴汤蹈火的献身精神，已经深深融入每一个阿里人的血液之中，“如果现在阿里巴巴还需要员工去广州，我相信马总的办公桌上会堆满请战书，会有很多人愿意赴汤蹈火、在所不惜！”

已经有几百人的阿里巴巴，从一个国际大公司重新回到了一个团队的时代。

隔离，让同事之间曾经有过的隔阂消弭于无形之中，让他们变得更亲近；隔离，让团队变得更加团结，那一刻，每一个人都不再害怕，他们觉得自己从未如此有力过。在灾难面前，所有的个人恩怨都显得那么微不足道，甚至会让人怀念起平日里偶尔跟同事拌两句嘴的情景；在灾难面前，价值观绝不是一句空洞的口号，而是凝固在每个人心中的伟大信念与光荣使命！

整个“非典”期间，中国国内几百万企业很快出现“冰火两重天”的局面：国内140万阿里巴巴的会员企业，竟然有一多半在此期间业务实现跨越式、爆发式增长；而那些向来对网络经济、电子商务嗤之以鼻的企业，大部分遭受重创，交了一次惨重的学费。而经过那场空前的浩劫之后，没有多少商人还会再怀疑电子商务的优势，阿里



巴巴突飞猛进的营业额是最好的证明：每天新增会员3500名，每日供求信息量增长5倍，每天收入100万！

在互联网行业最寒冷的那两年，人们渐渐对“鼠标经济”失去了信心，互联网行业“春天”的身影也变得亦真亦幻。几乎所有的人都不会想到，中国的互联网“春天”，竟然以一场空前的灾难而拉开它迟来的序幕……

有人说，是“非典”成就了阿里巴巴，实际上是“非典”成全了阿里巴巴；也有人说，“非典”给了阿里巴巴一个大发“国难财”的机会，实际上，是阿里巴巴给身处国难之中的人更多发财的机会。

整个“非典”期间，卓越也在成长，慧聪网也在壮大，当当网也在腾飞，但它们都没有像阿里巴巴那样以一种“核聚变”般的力量爆发、井喷，一飞冲天！

一场漂亮的战役，必然以漂亮、完美的结局而收场：患病的那名员工很快痊愈，再次投入工作中去了；被隔离的500人团队毫发无损，没有一个人受到感染；阿里巴巴国际、国内网站一直保持稳定、高效的运行，为全球210万会员提供每天24小时不间断服务，业务不仅没有因受到疫情的影响而下滑，反而实现了激增5倍的成长奇迹！

在GE工作了15年的关明生，一直有一个小小的遗憾：即使是GE这样拥有伟大文化的伟大公司，也没有经历过一次巨大灾难、危难的考验与洗礼。现在，这个遗憾没有了，在一个只有500名员工的中国公司里，在短短的15天里，世人看到了一幅无比壮观、绝美的伟大画面，看到了GE几十年以来梦寐以求的伟大时刻！



■ 2003年阿里人万众一心，抗击“非典”

四、横空出世支付宝

支付宝，是继阿里巴巴、淘宝之后，马云的又一杰作，也是一部力作，更是将来要被送到“哈佛”去“深造”的“最有志气的孩子”。

如果说淘宝的诞生多少有些神乎其神的话，支付宝的诞生则是水到渠成。因为安全支付问题是中国电子商务发展的最大瓶颈，所以马云决定打造支付宝；由于人均GDP1000美元均线的突破近在咫尺，所以马云要推出支付宝。鉴于PayPal（翻译成中文是“贝宝”）的模式不适应中国的特殊国情，所以马云要打造有中国特色的支付平台。

当支付宝在中国第三方支付领域遥遥领先时，你不得不佩服马云那卓有远见的小脑袋，也不得不想起他那句经典语录：“发令枪一响，你不可能有时间看对手是怎么跑的，只有一路狂奔，往前冲！”

1.“抢跑”的支付宝

2003年7月，淘宝网刚刚成立不到一个月的时候，马云接受了《经济观察报》的采访，他说了一句话：“要等到支付问题都解决了，我们还有什么机会？我永远不会等到机会成熟了才去做一件事……”

3个月之后，淘宝推出为其量身定做的免费在线支付工具——支付宝。关于支付宝的具体运作模式和电子商务在资金流领域里涉及的深层问题，不是我们要详述的内容。但有一点是要提及的，在淘宝诞生的很长一段时间内，甚至到了现在，马



云对其赢利模式上的考虑一直很模糊。对于外界而言，淘宝拿什么赢利一直是他们经常讨论的热点话题。那么，在淘宝整个公司的赢利模式都没解决的情况下，马云在这个时候推出这个叫做“支付宝”的玩意儿，而且又是免费的产品，不是给赢利问题迟迟未解决的淘宝雪上加霜吗？

大部分人也许会这么认为，但那个小脑袋、小眼睛的马云有一套另类的思维。而且，在前述《经济观察报》记者采访中，还有一句马云说的话我们没有提及，他是这样说的：“现在淘宝的赢利模式的确是很不清晰，但正因为模糊才有意思。”

什么叫做“因为模糊才有意思”呢？仅仅从2003年10月也许我们还看不出马云有什么高明之处，但随后发生的事情无疑证明了他的先见之明。

2004年，世界贸易组织发布的一份研究报告指出：根据他们对全球上百个发展中国家的研究，在工业化过程中，人均国民生产总值从1000美元上升到3000美元的时期是信用重建的时期。

我们有必要对报告解读一番，2003年，在中国的东南沿海地区，由于近年来经济的迅猛发展，国民生产总值上升迅速，人均1000美元这条均线被纷纷突破。以马云的性格和习惯，他不会等到全国的人均GDP突破1000美元大关的时候，才按下那个启动的按钮——如果机会已经成熟了，也就轮不到他马云来做了。

这份报告发布的时间是在2004年，而马云打造支付宝的想法却是从2003年7月就产生了，10月就有所行动了（推出了支付宝1.0版本）。换句话说，早在世界贸易组织这份研究报告发布之前，他就认定：东南沿海地区已经进入了信用重建期，解决资金流的时候已经到来了。

众所周知，全世界电子商务的核心业务，归根结底其实就是三块：信息流、资金流和物流。早年，马云还和王峻涛争论过电子商务的模式问题，结果8848被庞大的配送体系拖垮了（当然，投资者的提前撤退也是重要原因），而马云的阿里巴巴B2B活下来了。阿里巴巴能活下来的原因很简单，就是四个字：知难而退。

从一开始，马云就绕开了最困难的资金流和物流，集中精力打造了一个信息流平台。而且，阿里巴巴很快取得了在信息流平台打造上的成功，为参与商务各方的信息交流建立了一个庞大的沟通平台。但是，马云是个明白人，他对一个长远的问题看得非常透彻：一个真正的电子商务，必须建立在实现信息流、资金流和物流的“三流一体”

基础之上；否则，绕开任何一个体系谈论电子商务，都是瞎掰。

物流的问题不是我们要探讨的范畴，完全可以把这块“硬骨头”外包给邮政系统、快递公司，免去自己打造配送体系“出力不讨好”的麻烦。除此之外，还有一块“硬骨头”终归不可回避，这就是资金流的问题，或者说如何解决网络上的安全支付问题。事实上，马云从来没有想过要回避这个问题，他只是在等待一个时机。

从民族传统角度来说，中国人向来信奉一种古老的商业规则：一手交钱，一手交货。但是，在数字化浪潮引领的电子商务时代，想要做到这一点简直是天方夜谭。

从纯技术角度而言，要实现电子支付（网上付款）从来就不是什么难题。即便在信用体系极不完善的中国，也可以借助发达的银行体系和互联网对接，实现这种功能。比如，以商业银行为中介的支付方式——支票（包括电子支票），在企业间支付领域经久不衰，风靡了一个世纪，就在于它是建立在银行信用的依托基础之上。

为什么扩展到个人支付领域，这个原本不是问题的问题就成了大难题了呢？答案是：恐惧！即便在信用体系极其完善的美国，人们也需要通过 PayPal 这样的支付工具避开 P2P（个人对个人）可能造成的支付风险，为什么呢？答案是：恐惧！

从这个意义上讲，在互联网上阻碍人们尝试电子商务的最大障碍，不是技术本身的困难，而在于意识的思维定式，即恐惧，在于对交易的不可知的恐惧，对自己财产可能遭受损失的恐惧。

不论是业界还是学界，已经达成共识：在经济全球化的大背景下，快速成长中的中国经济正在实现与国际市场的高度接轨，而真正制约其进一步腾飞的一个“透明天花板”或者短板来自于不完善的信用体系。我们一直没有建立与中国经济高速增长相适应的信用体系，信用产业则更落后。但是，要改变这种状况，绝非一日之功，更不是将几大银行的数据系统对接起来就能解决的简单问题，而是触及体制、文化乃至信仰领域的深层问题。

其实，在淘宝诞生之前，用户就已经对网上购物这种新兴的消费方式表现了极大的兴趣，但是有一个致命的问题是绕不开的——如何实现网上资金流的安全支付？

如果这个问题得不到解决，买卖双方往往就会倾向于进行同城交易，这样就割裂了整个网上购物平台的整体性，使单个群体内可选择的商品减少，这对网上交易的发展将是毁灭性的打击。其实对于这个问题，马云早已心知肚明。所以在很长的一段时



间内，阿里巴巴的B2B仅仅是一种信息流的互动平台，而资金流一直是马云“急流勇退”的一个领域。但是，淘宝成立之后，尤其是通过免费方式奠定了用户基础之后，马云觉得“试水”的时机到了。于是，仅仅在淘宝成立不到半年后，马云就不惜重金为淘宝单独打造了一个独特的安全支付体系——支付宝。

2. 打造中国的 PayPal

2003年，马云决定在中国进军第三方支付领域的时候，美国已经有了一个强大的支付工具——PayPal，风靡整个西方。尽管这是一家在全世界都成功的公司和系统，可在中国是不是也会面临“水土不服”的尴尬呢？

要回答这个问题，我们有必要对PayPal做一个简要介绍。

首先，PayPal的业务模式是一种典型的P2P（个人对个人）的流程。也就是说，作为支付一方的买家的钱，会直接汇入对方卖家的账户。显然，这方的支付方式只能让买家处于弱势：如果卖家不认账（当然，在信用观念极其强烈的欧美国家，这种行为很少发生），一旦买方的款已经打出去，那可能就是“肉包子打狗——有去无回了”。

其次，PayPal没有严格的身份认证机制。用户在PayPal上的注册非常简单，只需要填写一个可用的电子邮箱就可以了，完全不需要实名认证等关卡。所以，网上就流传过国外的不法公司和团体利用PayPal来洗钱，并最终让PayPal受到法院判罚的消息。无论这种消息是否属实，可能性肯定是存在的，至少PayPal提供了这种金融犯罪的“沃土”。

既然有如此众多的漏洞，为什么PayPal还是能够稳定地运行，并在西方国家备受欢迎呢？显然，这是与西方国家的国情相关的。在欧美国家，有着和信用卡系统类似的非常严格的信用体系。无论买家还是卖家，只要被抓住一次不合规矩的行为，就会被列入黑名单，可能永远不能再使用PayPal了。因此，在完善的信用体系和健全的法律体系支持下，很少有人会冒险，被打入“天牢”。

那么，中国不能实行这种刚性的严厉措施吗？答案也许是否定的。中国的商业文化传统从一开始就建立在交情、关系基础之上，存在很强的主观性。如果哪天一个买家仅仅是心情不好便“意气用事”，从而给了卖家不好的评价，或者说一次偶然的错误

操作导致了这种结果，那么就此给卖家判了“死刑”，这显然是不公允的。

另外，由于消费习惯所致，信用卡在中国的普及率远远低于欧美发达国家。至少在今后相当长的一段时间里，中国还将是一个以借记卡为主的银行卡消费市场，而“一卡通”式的付款方式显然在这个阶段还是不现实的。

综合以上种种因素，在考虑进入第三方担保支付领域的初期，马云就否定了照搬PayPal的做法，他决定设计一套符合中国消费习惯的支付系统。

在否定了PayPal的模式之后，马云最后确定了支付宝1.0版的基本模型：买家把钱汇到支付宝的虚拟账户中，由支付宝通知卖家——买家的钱已经到账，可以发货。买家收到货物检查没有问题之后，通知支付宝，确认已经收货，可以付款。然后支付宝再将买家虚拟账户中的钱转移到卖家的虚拟账户中，卖家可以通过银行将钱取走。这就是支付宝1.0版本的最基本的功能。在2003年10月，淘宝网正式开通3个月之后，支付宝成为淘宝网推荐的支付手段。



■ 作者刘世英在淘宝网和支付宝形象前

3. 结缘《天下无贼》

2004年，冯小刚的贺岁大片《天下无贼》成为年度最火的影片，国内票房突破1亿元大关。

刚刚诞生不久的淘宝网遭遇对手的全面封杀，马云为了拓展生存空间，于2004年4月2日正式“结缘”《天下无贼》。彼时，除了常见的广告贴片、海报宣传、新闻发布等宣传推广手段外，双方还在影视副产品网络合作开发和网络增值方面建立了伙伴关系。而马云也为此一共投入了1000万元。一部《天下无贼》，让淘宝网赚尽风头：从广告贴片、海报宣传到影片公映前的新闻发布会，淘宝的影子无处不在，尤其是那个挥动的小旗。影片上映之后，一部《天下无贼》，更是让淘宝网出尽了风头。一夜之间，千家万户记住了这个倒立的宝贝，记住了那个挥动的小旗。



■ 支付宝与傻根结缘

电影播放完了，但淘宝的营销没有结束，正是“戏里戏外都有它”，甚至比《天下无贼》的演员还要火——电影播放完之后，淘宝开始成了全中国最吸引眼球的拍卖网站。除了影迷们自己拿东西来拍之外，淘宝还有重量级明星的助阵。连《天下无贼》中的明星使用过的道具也被拿到淘宝网上拍卖，从刘德华的数码摄像机、开机仪式上的藏式马靴和礼帽，到李冰冰的数码相机，无一不是拍卖的对象。让人瞠目结舌的是，刘德华的皮裤更被炒到2万元！

2005年2月，支付宝全面升级，马云再拿《天下无贼》说事，拍一部专为支付宝摇旗呐喊的广告片。这一次，马云更是邀请重量级人物加盟，他甚至请出了华谊兄弟公司的老板——王中军。而其大手笔拍摄的广告片中，更是大腕云集：葛优、“傻根”、范伟、冯远征等，很多都是电影《天下无贼》中的原班人马。

最富有创意的是，这部广告片延续并扩展了电影《天下无贼》的故事——“傻根不傻了”：通过全新的网络安全支付产品支付宝，傻根将其挣得的6万元辛苦钱寄回了老家。这样，他也免掉了汇款所带来的手续费。按照他的计算，这笔省下的手续费，“可以买一头驴”。而片中及时地推出了广告词——“用支付宝，天下真无贼”，更是将支付宝安全的理念借此传达无遗。

之所以将《天下无贼》如此浓墨重彩地推出，并非天马行空。正因为有了风靡全国的《天下无贼》，才有了马云淘宝版的《天下无贼》；正因为有了吸引所有人眼球的淘宝版《天下无贼》，才使得傻根成了为支付宝量身定做的角色，才使得支付宝也如傻根一般从此深入人心。

马云似乎对《天下无贼》有一种特殊的感情，他在接受媒体采访时就这样说过：“如果说我没有看过《天下无贼》，我就不会对娱乐感兴趣，雅虎也就不会全力投资娱乐。

《天下无贼》让我明白黎叔所说的‘21世纪最缺的是人才’，娱乐代表未来，如果不能把握未来，就像今天不知道‘超女’，你可能不知道这世界上很多事情在变化，所以娱乐是一种趋势。”

4.“安全支付年”与“银行攻坚战”

2005年1月，马云在瑞士达沃斯参加世界经济论坛时，发表了一段精彩讲话。当时，新华社针对马云的讲话专门发了一篇新闻稿：

昨日，在瑞士达沃斯参加2005年世界经济论坛的阿里巴巴CEO马云在会议上表示，2005年将是中国电子商务的安全支付年。不解决安全支付的问题，就不会有真正的电子商务可言。安全支付的问题一旦解决，电子商务将让阿里巴巴和淘宝网商踏踏实实地赚到钱。

马云在会议中表示，电子商务，首先应该是安全的电子商务，一个没有安全保障的电子商务环境，是无真正的诚信和信任可言的，而要解决安全问题，就必须先从交易环节入手，彻底解决支付问题。

（新华社，2005年1月27日）

两个月之后，马云的话开始应验了，他带领着支付宝一路“攻城略地”。

2005年3月2日，支付宝与中国工商银行达成战略合作伙伴协议，共同进军电子商务第三方支付平台。根据该协议，中国工商银行和阿里巴巴公司将在原有合作基础之上，进一步加强和拓展双方在电子商务支付领域的合作力度和范围，彻底解决困扰中国电子商务的支付瓶颈难题，把支付宝打造成最安全、最快捷、最普及的电子商务网络支付产品。

这也是当时国内四大银行唯一和电子商务网站签署的战略合作协议，并揭开了马云打响“银行攻坚战”的历史篇章。

3月16日，与工商银行签署战略合作伙伴协议后的第二周，马云再次在杭州亮相，出席了支付宝公司与中国农业银行携手仪式的现场。在仪式上，马云宣布，支付宝公



司与中国农业银行在B2B电子支付和个人网上支付领域携手，共同开拓电子商务时代的网上支付。

4月20日，支付宝与VISA国际组织最终达成战略合作协议。根据协议，VISA验证服务将于签约之日起正式应用于支付宝在线支付系统，而支付宝成为中国首家正式推出VISA验证服务的网上支付平台，国内外任何一张带有VISA标志的银行卡自即日起都可以使用支付宝。双方决定共同开创全球发展最快的中国电子商务在线支付市场，把VISA的支付品牌实力与支付宝丰富的电子商务客户资源相结合。

6月，马云与入选“MBA眼中最具战略思维十大企业家”的风云人物——招商银行行长马蔚华相聚在美丽的西子湖畔，揭开了支付宝与招行全面合作的序幕。

整个2005年上半年，马云和支付宝开展的这些“银行运动”，让业界和舆论一片哗然。

当然，在马云率领支付宝一路“攻城略地”的同时，竞争对手们也没闲着。正如马云在达沃斯论坛上的预言，从2005年2月开始，业界注意到一个现象——做第三方支付工具的公司在数量上骤然增加，无论是互联网公司，还是一些物流公司，都在尝试着进入这个新的领域。对于这种现象和趋势，阿里巴巴的一位高层这样解释说：“我想大概是因为马云在财富论坛上所说的那段话被人们注意到的缘故。”

从2003年到2005年，两年的时间，支付宝的提前诞生给马云带来多少有形和无形的财富？马云进入支付领域，比后来者整整提前了两年，两年又拉开了多大的差距？

到了后期支付宝与包括四大国有商业银行、十大股份制银行、国内最优秀的物流公司在内的对象谈合作的时候，支付宝的这种竞争优势已经明显地显现出来了。

用马云的话说：“这些银行的态度好得出乎我们的想象。”

2005年春节过后，已经有很多公司在做这块业务时，支付宝很快就脱离淘宝，成为阿里巴巴一个独立的子公司。当然，从一开始马云就没有想让支付宝成为淘宝的一部分。他想解决的是整个国内电子商务中的支付问题，而不是仅仅想给淘宝找一个支付的解决方案，所以只有脱离淘宝，支付宝才可能成为一个真正的第三方支付平台。

支付宝的出现，被许多网民激动地奉为“至宝”。马云甚至打出了“你敢用，我就敢赔”的口号，即便如此，实际的赔付值远远低于他当初对赔付金额的估计值。

华尔街投资者曾经预言：“谁在支付上掌握了主动权，谁也就掌握了中国的电子商

务市场。”电子商务专家则表示，电子商务的安全问题是一个庞大的系统工程，支付宝依托与大型商业银行的合作，加上强大的后台管理与技术支持，在目前的环境下，对解决国内当前普遍存在着的网上交易的安全支付瓶颈，是一次有益的突破。

于是，支付宝作为互联网企业的一个创举，是电子商务发展的一个里程碑，它的出现搅动了中国电子商务支付的一池活水。

今天的支付宝，是阿里巴巴全资控股的子公司。尽管它的员工只有90多人，却是阿里巴巴大家庭中最为活跃的部门。将来，马云还打算送支付宝“到哈佛读书”。显然，对这个“三伢子”，他是寄予厚望的（马云把B2B称作“老大”，淘宝是“老二”，支付宝是“老三”）。不过，如果当初不是提前“抢跑”，也许“里程碑”的桂冠早已名花有主了。



■ 2005年马云与马蔚华（“二马”）在战略合作新闻发布会上

第七章 『八年抗战』：熬出来的『造富机器』

到60岁的时候，和现在这帮做『阿里巴巴』的老家伙们站在桥边上，听到喇叭里说，阿里巴巴（股票）今年再度分红，股票继续往前冲，成为全球……那时候的感觉才叫真正成功。

——马云







一、十年一觉雅虎梦

10年前，马云创办中国黄页时，对其最大的期望便是成为“中国的雅虎”；7年前，当马云说要做一个叫做“阿里巴巴－雅虎”的公司时，杨致远不屑一顾；而如今，雅虎“酋长”主动向他的中国同胞抛出一枚巨大的、诱人的“绣球”。

坎坷创业路，风雨谁人知。创业10周年之际，马云终于圆了一个做了10年的梦，真是“十年一觉雅虎梦”。

1. 高尔夫球场上的亲密接触

2005年4月末的一天，马云早早来到公司上班。像往常一样，他走进办公室的第一件事便是打开电子邮件。打开“收件箱”一看，又是数十封“未读邮件”，有下属发来的工作汇报，有合作伙伴发来的各种商务信函，除了个别垃圾邮件外，大部分邮件的来源马云还是很熟悉的。然而，其中一封来自雅虎邮箱的“发信人”地址似乎尤为陌生，马云的左眼皮狠狠跳了一下，立马打开查看，醒目的大字立即映入眼帘：

你好，马云先生，好久不见，多年以来，我一直在关注你的公司，也一直想和你共同探讨互联网的未来。有机会再见面，我们好好聊聊……

在2005年的中国乃至全世界，要与马云“共同探讨互联网的未来”的人，的确不



在少数。就在2004年年底，马云刚刚获得一个重量级大奖——2004年“CCTV年度十大经济人物”，海尔集团首席执行官张瑞敏亲自诵读的赞词“热心做媒，撮合百万意中人”更是深入国人心中。

那么，这个要与马云“共同探讨互联网的未来”的人，又是何方神圣呢？

这个人，在7年前的北京曾与彼时还是国富通的老总马云有过三天极为“亲密”的私人接触，并在长城顶上欠他10元钱的“赌债”，日后还三番五次以高官厚禄“收买”他。而此后长达几年的时间里，二人却绝少有什么深入的交往了。

这个人到底是谁呢？不错，来信之人正是大名鼎鼎的雅虎“酋长”、互联网领域里第一个世界级的华人企业家——杨致远。

这位生于中国台湾、就读于世界名校——斯坦福大学的技术精英、商业天才，年少之时便在大洋彼岸的美国接受西方文明教育，他却完好继承了中华民族谦逊、谦和的传统美德，其言谈举止之间，为人处世之中，无不渗透着一种异乎寻常的儒雅之气。难怪日后马云跟人谈起这封信时，曾这样“奚落”道：“当时他搞得确实挺虚的。”

2005年5月的一天，马云突然接到了UT斯达康（中国）公司总裁兼首席执行官吴鹰打来的一个电话，约他去美国打高尔夫。而且，还有一场为中国信息领域的企业家而办的“数字中国论坛”将在那里举行。

此时的马云，正为“阿里日”以及淘宝成立两周年的事情忙碌着，公司内外的事务也是异常繁忙，百度的异军突起更让他陷入对企业战略方向的深思之中，哪有什么心思去打那见鬼的高尔夫！

于是，他婉言谢绝邀请：“吴鹰，你知道我不会打高尔夫的，再说这些天也挺忙的，下次再说吧？”

吴鹰急了，说：“就你一人不会啊？我也不会打啊！正好利用这机会一起去练练吧？”

马云还是犹豫不决，实在对那“数字中国论坛”和高尔夫运动没什么兴趣，但没过几天，吴鹰又发动了一帮朋友轮番来电话“轰炸”，包括美林证券的刘二飞等人。无奈，盛情难却，马云只好硬着头皮答应了。

不过，精明的马云也在琢磨：“吴鹰明明知道我不会打高尔夫，却这么坚决请我去，是不是别有用心呢？管不了那么多了，反正就是打场球，打完立马返回！”

吴鹰所说的球场，就是著名的Pebble Beach——加州卵石滩高尔夫球场。泰格·伍

兹在这儿打过球，米克尔森在这儿拿过冠军。

等到了球场，不出马云预料，除了吴鹰之外，还有其他一些硅谷的投资界、互联网界人物。马云最熟悉的一位，就是雅虎联合创始人、雅虎“酋长”杨致远。

寒暄之后，大家亮开架势要打球了，马云说：“我不会打高尔夫，你们打吧，不要把我排在里面。”

这时，有人提议，让不会打球的吴鹰与马云比赛打定点，看谁打得远，其他的人就在他俩身上赌输赢。众人应声附和。

吴鹰身高接近1.8米，身体壮实，一把修剪良好的大胡子更为他的胜率增加了选票；而瘦小的马云，身高尚不足1.7米，没有人相信他能比吴鹰打得远。

投票结果出来之后，大部分人都赌吴鹰胜出，只有一个人赌马云能赢——这个人，就是杨致远。

说好了，不是进洞，只是比远，而且是每人只有一次机会，一杆定胜负。

不过，马云并不介意选中自己的只有杨致远一个人，只见他不动声色地站在球前，按照杨致远指导的要领：屏住呼吸、转肩、挥杆，白色的小球高高地飞了出去……

轮到吴鹰了，他走到球前，在众人的加油声中，挥杆、击球……球，还在原地，吴鹰居然打空了！

输赢立分。在众人惊讶、叹息的要求下，不再做胜负计算的情况下，马云和吴鹰又比了三杆，都是吴鹰得胜。但是就是比输赢的那一杆，杨致远选择的马云胜出了。

众人开始去打球了，马云与杨致远散着步向另一个方向走去，并不陌生的两人，更增添了一分亲近。这是时隔7年之后，二人重逢。

杨致远微笑着说：“Jack，我们单独聊聊好吗？”

马云很爽快：“可以啊，正要和你切磋切磋！”

于是，二人就在海滩上单独聊了一会儿。那天的天气特别冷，两人在海滩上边谈边打哆嗦，前后加起来的时间不超过15分钟。就是在这十几分钟内，他们交换了一些对互联网未来发展和前景的想法。

实际上，这样的谈话在5年以前有过一次，当时，马云曾问杨致远：“雅虎到底想做什么？”杨致远回答说：“雅虎想做互联网上的一切！”到了2005年的时候，当Google这个后起之秀一再“兴风作浪”，让雅虎都胆战心惊时，杨致远的心里肯定也别



有一番滋味。更重要的是，他开始相信马云敏锐的商业直觉和超前的判断力了。

在海滩上，马云看着波澜壮阔的海浪，对杨致远说了一句："Jerry（杨致远的英文名），阿里巴巴要进入搜索引擎领域。"

杨致远很吃惊："真的？你打算怎么做？"

马云有些深沉，说："我仔细考虑了一下，如果我们加入Google，Google肯定会赢；加入百度，百度也会赢。我加入谁都有可能，但我就是不能自己再做一个搜索引擎出来。"

杨致远纳闷："为什么？"

马云叹口气，说："来不及了，我们花得起钱，但花不起时间和精力。而且，我需要一个优秀的品牌。"

马云的态度很坚决，一副志在必得的样子。

杨致远还是不说话，马云试探性地说："Jerry，如果你对这个有兴趣，大家可以一起合作。如果雅虎跟我合作，就只能把雅虎中国100%地卖给我，否则我们就散，做朋友也很好。"

马云这话一出，着实给了杨致远一个措手不及，杨致远敷衍式地回应了一声："好吧，我回去好好考虑一下。"

杨致远是该好好思量一番，毕竟这件事情关系到雅虎在中国的战略抉择。

马云为什么会想到跟雅虎合作？为什么不是百度、Google呢？实际上，在遇到杨致远之前，马云把全球主要的搜索引擎技术拥有者都掐指算了一遍：技术最高的是Google，但是Google很强势，同阿里巴巴的理念也不一样；百度本土化做得很好，在中国很强，但阿里巴巴需要的是全球化；雅虎的实力不错，如果用100米赛跑作比喻，他当时的估计是"Google可以跑8.8秒，雅虎是8.9~9秒，百度是9.5~9.6秒"。

选择一个失败但有机会成功的公司，这是马云的独特思维。

"数字中国论坛"很快就结束了，马云也很快就回国了，而自己提的那个天方夜谭般的想法也很快就淡出他的脑海了。日后回忆此事的时候，他这样对人说："其实我也就是那么一说——瞎掰，我知道他根本不可能把雅虎（中国）卖给我。"

2.“财富论坛”上的熟悉面孔

就在马云和杨致远在卵石滩上会晤之后不到一个月，2005年5月16—18日，第九届《财富》全球论坛（即“财富论坛”）在北京举行。

且说这次“财富论坛”，如果说6年前的世界巨头们聚在这种场合只是开始谈论中国的话，那么6年后的话题是：如何了解中国，如何进入中国。

作为全球商界的一件盛事，那次论坛的重要议题之一便是“亚洲经济一体化与中国”。而参加那次论坛的，是77位全球500强企业的领袖，有eBay公司全球CEO梅格·惠特曼，有雅虎公司全球CEO特里·塞梅尔等，他们都想充分利用这个机会“零距离”观察中国市场。

无论是在圆桌会议上还是在正式大会上，中国企业家都获得了他们顶礼膜拜的偶像和最强大的对手们前所未有的尊重。人们必须倾听他们的观点，因为人们迫切需要了解这块土地和市场。

而在信息通信领域，中国企业更表现出了尤其突出的优势，以至于这次论坛后有两条结论在业界不胫而走：一条是中国互联网企业在与跨国公司较量中已经赢得第一回合的胜利；另一条是亚洲和中国赶超西方很可能从无线通信开始。

当然，这两条结论也并非空穴来风。

第三次参加“财富论坛”的张朝阳，在“财富论坛”开幕前的文化圆桌会议上，与雅虎CEO特里·塞梅尔、eBay总裁兼CEO梅格·惠特曼等国际网络巨头，围绕“中国与互联网”展开讨论。作为中国门户网站的代表，张朝阳说，国内互联网企业在和跨国巨头的竞争中，实际上“已赢了第一回合，在未来的第二个回合更有信心赢”。

事实正是如此。中国互联网企业近年来的成就令世界瞩目，不断攀升的股价先后造就了丁磊、陈天桥等中国首富。

新浪、搜狐、网易等门户如日中天，而盛大的成就更令人不可思议。然而，一个不争的事实却让海外的互联网巨头们颇感困惑：中国网站的广告收入非常低，无线收入却占据了半壁江山。

此刻，面对这个让众巨头们百思不得其解的问题，有一个人倒是“一语道破天机”，他说：“在西方业务量最大的就是广告，包括一些赞助商支持的搜索功能、品牌的广告



等。而在中国的互联网公司，搜索、广告都比西方落后了一年半。”

好大的口气，说这话的人是谁？雅虎公司董事长兼首席执行官特里·塞梅尔。

在加盟雅虎之前，塞梅尔曾是好莱坞华纳兄弟电影公司首席执行官，此时的他，已经在雅虎CEO的位置上做了整整四年，对雅虎的决策有很大的影响力与话语权。

就在这次论坛上，塞梅尔还说了一句颇为微妙的话语，似乎是给了业界某种暗示："雅虎不会把中国门户网站看成竞争对手，而是合作伙伴，雅虎将利用其技术平台促进中国互联网产业的发展。"

再说此时的马云，如此规格的全球商界盛宴自然少不了他。在那次论坛上，接受记者采访的他这样说："目前中国和美国在电子商务领域的差距只有4~5年，而且这个差距还在飞快地缩小。"

马云也并非是口出狂言，就在这次"财富论坛"举行之前的一个月，2005年4月8日的《福布斯》在线刚刚把阿里巴巴评为全球"电子商务网站三巨头"之一。

在这次论坛举行之前，雅虎"酋长"杨致远就早早来到了北京。5月13日下午，他视察了雅虎中国公司，这也是雅虎收购3721后这位"酋长"对北京的第二次造访。彼时雅虎中国的掌门人，还是赫赫有名的3721创始人——周鸿祎。当时，有国内媒体这样报道："作为门户网站，雅虎去年（2004年）在中国的业务尤为活跃，与中国新浪等本地企业开展合作，进一步开拓互联网市场。杨致远和特里·塞梅尔同时驾临中国，以及塞梅尔在论坛上的讲话都透露出：雅虎很快将在中国市场发力。相信随着亚马逊、Google等更多的国外互联网巨头进入中国，中国互联网市场的竞争将更加激烈。"

在C2C的中国"战场"上，由于淘宝和eBay易趣的战事正在不断升级，大有水火不容之势，所以大部分媒体最希望看的"热闹"是马云能和惠特曼"切磋一下"。遗憾的是，不仅是业界和媒体，就连马云本人也很"失望"，他自称与惠特曼女士"很遗憾地擦肩而过"。



■ 雅虎公司前CEO塞梅尔

就在业界与媒体全都把目光聚焦到

"马云 VS 惠特曼"身上的时候，另一个细节被他们忽视了——"马云＆杨致远、塞梅尔"。就在这次"财富论坛"开幕的几天前，杨致远刚刚把马云引荐给塞梅尔。

那时还是在上海，三人就在那里实现了一次短暂的非正式会晤。接近两个小时的会谈中，主讲者依然是那个手舞足蹈、口若悬河的"铁嘴"马云。不过，他讲得更多的是阿里巴巴的价值观、管理理念、人才培训和全球化战略思考。至于塞梅尔，几乎没怎么表态，他只是在倾听、思索着……

数日之后，在中国顶级的西洋乐队伴奏下，东道主北京主办的全球"财富论坛"圆满闭幕。然而，"财富论坛"闭幕了，马云、杨致远、塞梅尔的故事却刚刚开始……

3. 得来全不费工夫

北京"财富论坛"以后，在杨致远的邀请下，马云又去了一趟美国，地点是拉斯维加斯。10年前，他曾在这里用25美分换回600美元，并从此踏上了互联网的"不归之路"。时过境迁，用"十年一觉网络梦"来形容他的心情，也许是最为恰当的。

不过，马云此次远赴大洋彼岸却不是来怀旧的，他要在这里再次跟塞梅尔会面。这一次，是一次地地道道的"闭门会议"，至于谈话的具体内容，除了他们两个人，只有上帝知道。日后，马云这样说道："我会在10年之后把谈话的内容公布于天下。"尽管过程无人可知，结果却是显而易见的，他们没有达成任何有标志性的合作协议。

真是"皇帝不急太监急"，马云与塞梅尔的谈判没有结果，却让另一个人感觉很郁闷，这个人就是杨致远。其实，早在几个月前那次卵石滩会晤之后，杨致远就有意与马云合作，至于杨致远为什么要选择马云，这也是个众说纷纭的复杂命题。日后，一贯以"铁嘴"著称的马云对这个问题却显得格外谨慎、三缄其口，他曾这样对好奇的媒体记者说："你们可以去问杨致远本人，而我只能在10年之后给出答案，因为这要伤害很多人。"

对于杨致远本人而言，郁闷的起因在于董事会"议而不决"的低效率，而他一个人又做不了主。于是，郁闷的杨致远独自开车来到了旧金山，同在这里停留的马云喝闷酒、聊天。

那天晚上，他们几乎没有聊工作上的事情，就是在叙旧、"瞎聊"。直到半夜12点，



杨致远始终一言不发。马云后来曾这样回忆："那时候我心里面很感动，人与人之间的感情起了作用，如果我不接，其他人都有可能接不下来，雅虎中国可能就要面临崩盘了，这将对雅虎全球的品牌造成很大的负面影响，而这是一直视雅虎为偶像的我所不愿看到的，我想挑战一下，看能不能做。"

事情的发展，往往会出乎人们的预料，正是"山重水复疑无路，柳暗花明又一村"。

正当阿里巴巴与雅虎管理层的合作迟迟未有实质性进展时，半路却杀出了个"程咬金"，让事情突然有了转机，这个"程咬金"就是大名鼎鼎的C2C巨头——eBay。

当时的eBay，正急于在中国寻找一个合作伙伴，以求摆脱其在中国经营的困境，而它的出价也远远高于雅虎的报价。甚至有媒体透露，作为阿里巴巴最大股东的孙正义，也希望阿里巴巴能与eBay合作。

无论如何，这些传闻，已经让雅虎公司感到了一定的压力，形势所迫也让他们没有更多的时间"精打细算"。于是，在经过董事会的简短磋商以后，他们很快便同意在新的条件下达成交易。

4. 震撼全球的世纪并购

2005年8月8日，美国著名的财经杂志——《福布斯》，用极为简短的一句话，报道了一个震惊业界的消息："雅虎计划以将近10亿美元的价格收购阿里巴巴35%的股份，目前双方正就此展开谈判。"

这样的一个事件，立即引起了全球媒体的关注，"互联网上当时就开了锅"。一个媒体的记者评论说："所有的记者都在交头接耳地打听，你在阿里巴巴或者雅虎有认识的人吗？"

而在此前不久，上海《第一财经日报》以显赫的标题——《阿里巴巴鲸吞雅虎中国，雅虎十亿美元陪嫁》，引起了业界和舆论的关注。

到底谁"吞"了谁？两家媒体大相径庭的报道出来之后，舆论一片哗然。而这两个报道对比起来看格外有趣，有互联网从业人员评论说："我的理解是，《福布斯》的消息是从雅虎得到的，所以格外偏向雅虎；而上海的《第一财经日报》的消息是从阿里巴巴得到的，所以偏向阿里巴巴。"

除了10亿美元这样一个天文数字的并购金额会激起人们的了解欲望外，究竟是雅

虎并购了阿里巴巴，还是阿里巴巴买下了雅虎中国？这是小道消息给人们留下的巨大问号，谜底很快揭晓。

2005年8月11日，中国传统的七夕情人节，北京，中国大饭店十号会议厅。

就在门里，一个大约1000平方米的会议厅里，同样也是安安静静的。一家专业会议公司的几个职员正在调整机器、布置会场，为即将到来的会议作准备。主角阿里巴巴公司只有一个北京办事处的女员工在现场盯着，检查效果。

这是一个纯粹的新闻发布会的现场，与大部分中国公司的新闻发布会现场不同的是，虽然这个新闻后来出现在几乎中国所有的媒体上，但现场没有一个通常会被邀请作为见证的政府官员的席位，除了两个公司的成员外，现场只安排了记者席。

12点30分，几个阿里巴巴公关部门的员工到达了现场。而此时，中国大饭店的电话开始忙了起来，一个接着一个的电话都打进来。“都是媒体的电话，来问今天我们是不是有阿里巴巴的新闻发布会要开。”饭店的几名工作人员来问阿里巴巴的员工，得到的答复都是一样的——下午1点可以宣布。

下午1点钟，现场的阿里巴巴员工纷纷掏出手机，开始通知媒体。

下午1点半，大批的媒体记者到达。

下午2点钟，雅虎和阿里巴巴两家公司的高管们相继进入会场，十号会议厅里聚集了来自全球数百名电视台、网络媒体、报纸杂志的记者。

主席台上依次排放着阿里巴巴的董事局主席马云、雅虎公司全球COO（首席运营官）罗森格，以及两家公司其他一些出席发布会的高管人员（如阿里巴巴COO李琪等）的座位牌。而主席台的背后，是一块巨大的蒙着红布的展板，透过红布，可以隐约地看到“阿里巴巴与雅虎公司全面战略合作新闻发布会”的字样。

主席台上悬挂了一幅巨大的红布，旁边的大屏幕上全屏显示着一张照片：阿里巴巴创始人、董事局主席兼首席执行官马云和雅虎创始人、“酋长”杨致远，并肩坐在长城的阶梯上，笑容可掬。这是一张7年前的照片，照片上的两个人正是本次大事件的两个主人公。

2点15分，马云和罗森格从会场外面的休息室里冒了出来，随即被摄影记者们团团围住。马云绕开记者，与罗森格谈笑着往前走，但面前还是有三四个记者一边倒退一边拍照，一直到他们进入会场。

下午2点半，主席台后方那块红色的幕布终于拉下，“阿里巴巴与雅虎公司全面战



■ 2005年马云和雅虎公司首席运营官罗森格在新闻发布会上

略合作新闻发布会”“10亿美元打造互联网搜索”等几行大字赫然显示。

马云的开场白很经典：“虽然这是个新闻发布会，但我确实不知道还有多少新闻可以发布。”

记者们的第一个问题很尖锐：“究竟是雅虎并购了阿里巴巴，还是阿里巴巴吞下了雅虎中国？”

这几乎是那几天里地球人都很关心的问题，在8月11日之前，关于这场并购，马云吊足了媒体的胃口，甚至让海内外媒体打开了口水战，而马云自己更是在此之前到处放烟幕弹：“过几天，中国互联网将会有一场大变局！”

现在，马云终于揭开它的“庐山真面目”了：“我们这次宣布的是阿里巴巴全面收购雅虎中国的所有资产，中间包括了雅虎的门户，雅虎的一搜，雅虎的IM、3721，包括雅虎在一拍网上所有的资产，我们整个收购这个资产。同时雅虎给阿里巴巴公司投入10亿美元的现金，成为阿里巴巴重要的战略投资者之一、从股份情况看，雅虎在阿里巴巴的经济利益是40%，拥有35%的投票权，阿里巴巴占2席，雅虎1席，软银1席，所以这个公司还在阿里巴巴的领导之下，我继续担任CEO。”

按照双方达成的协议，阿里巴巴不仅得到了10亿美元的“嫁妆”，还得到了一长串的“大礼包”，即雅虎中国的全部资产：门户网站、搜索、即时通信、广告、3721业务、一拍网中的雅虎部分，雅虎品牌在中国的无限期独家使用权。

这个互联网历史上最复杂的并购，可以用一个简单的算术公式来表示：雅虎中国全部资产＋10亿美元＝40%的新阿里巴巴股份。

仅仅现金就有10亿美元，这毫无疑问是中国互联网史上最大的一次收购！

接着，马云开始介绍大屏幕上的那幅照片：“阿里巴巴与雅虎的合作，可以说恋爱

从7年前就开始了，这张照片是7年前杨致远访问中国时我们在长城上留下的合影。从那时起，我们的相互欣赏就开始了，而现在，这场恋爱终于有了结果。”

新闻发布会上，雅虎公司的全球COO罗森格发表讲话：

“我们雅虎的员工和阿里巴巴的员工都希望我们的公司取得成功，我们都希望成为巨大公司的一部分。我相信雅虎的员工会留下来，会为这个公司作出新的贡献，因为这个公司在电子商务、门户、搜索引擎领域将会是最大的公司……”

在大洋彼岸的美国，雅虎创始人、“酋长”杨致远亲自发表《致雅虎中国全体员工的一封信》，号召员工们留下来加入阿里巴巴的团队：

雅虎中国全体员工：

今天上午，我们宣布与阿里巴巴结成战略合作伙伴，这为雅虎中国翻开了新篇章！我们将携手阿里巴巴，结合双方的独特的资源优势，共建强大的团队。

雅虎一直重视中国市场，将尽其所能地支持这项战略伙伴关系。

除了利用我们的技术、广告、品牌和全球资源，雅虎还将成为这一合作最大的战略投资方。此外，我也将亲自加入董事会。

我知道今天这一消息的发布，让大家不禁会就这一合作将给个人带来的影响产生疑问。雅虎和阿里巴巴共同承诺，会立即开始并经常保持与你们进行沟通。我们的首席运营官罗森格，将在今天晚些时候与你们进行对话，阿里巴巴的首席执行官马云，也将和你们畅谈这种战略伙伴关系对你们个人的意义。虽然在第四季度协议正式完成前，我们还有很多细节有待商定，但他们会与你们分享目前了解的情况。

今后你们除了能够继续利用雅虎的资源，还可受益于阿里巴巴的本土优势。马云与他的管理团队取得的成功有目共睹，对于这次的战略合作，他们也将致力于确保其成功。我认识马云已有一段时间，我可以告诉大家，他与我们拥有共同的发展远景，以提供最实质精华的产品和服务来推动企业的长期增长为使命。

这是雅虎激动人心的一刻，我希望你们能够看到前方巨大的机会，成为这个成功团队的一员！

雅虎“酋长”及雅虎创始人：杨致远

2005年8月11日

“出手无招”是马云最欣赏的招数，也是《笑傲江湖》中的大侠风清扬的独门绝技，这回马云的确做到了。说他“空手套白狼”当然是不公平的，毕竟阿里巴巴也付出了40%的股权，但雅虎不仅把中国的全部资产和业务交给了他，而且还另外搭上10亿美元的“嫁妆”，这在中国 IT 业界绝对是头一回。

新闻发布会上的马云意气风发、雄心勃勃：“我觉得这次收购行为并不亚于任何一个上市公司，所融来的资已经影响太大了，连华尔街都在震荡。”而有了雅虎中国这张王牌，马云似乎变得更加雄心勃勃了，他已经有资本在中国缔造一个真正像 eBay、MSN 这样的公司。

后来，他曾这样对人说：“一个 CEO 最大的使命就是对机会说‘No’，但如果你对雅虎说‘No’，你就不是一个好的 CEO。”




■ 在欢呼中“雅巴联姻”

5.“包子 + 牛奶”

2005年8月13日，北京，一个阳光灿烂的下午。

刚开完新闻发布会，马云这个雅虎中国的新“东家”便马不停蹄地第一次踏进雅虎中国的办公室。

早在新闻发布会上，有心的记者们就已经注意到一个细节了：几乎阿里巴巴集团所有高层都到达新闻发布会的现场，正装出席。不过，他们出席发布会的主要使命并不是在于这个发布会本身，而是随后要跟马云一起参加的雅虎中国员工会。从8月13

日开始，阿里巴巴才真正面临挑战。这一天，离阿里巴巴与雅虎中国宣布正式“联姻”已过了48小时。等待马云的，却是一场对心理和情感的巨大考验。

此时的马云，终于走进了雅虎中国的办公室，眼前的一幕让他顿时百感交集——从雅虎中国几百名员工的眼睛里，他竟然读出了几十种神情：有迷茫的，有沮丧的，有愤怒的……

这是他第一次走进这间办公室。员工们以这样的特殊方式来“欢迎”他，焦虑、怀疑、气愤，尽在不言中。

马云很理解他们的心情。毕竟，当自己的命运突然被当做交易一般被人所掌握时，很多人心里都会打鼓。

然而，对此时的马云而言，他真的希望这些人可以给他、给阿里巴巴一个机会，共同把事业继续做下去。况且，此时的他根本就没打算过要裁人，他十分希望他们都可以留下来。

马云努力让自己平静下来，踏进雅虎中国办公室后，他的开场白是这样的：“首先，我很抱歉，因为制度要求，我不能预先跟大家沟通；其次，请大家给我一个机会，一些时间，留一年下来观看；最后，希望大家在一个有空调、像公司的地方舒舒服服地上班。”

不过演讲风格以煽情著称的马云这番话似乎并没有换来太多的掌声，毕竟，大部分被并购公司的员工都对“后爹”没有好感，甚至存有一定的敌意。无论如何，马云永远相信八个字——“精诚所至，金石为开”，他决定用行动打消雅虎人的顾虑，让他们认识到“后爹”也不全是偏心的，不是只会喊着“一朝天子一朝臣”便对他们不管不问了。

最早，从8月11日宣布并购时，马云就给雅虎中国制定了一种对雅虎的员工来说类似于“片面最惠国待遇”的“N＋1计划”政策：一个月之内，如果雅虎的员工确实想走，阿里巴巴提供N＋1个月工资的离职补偿金；如果愿意留下，原来的薪酬和职位均不变，甚至可以提升，还可以得到阿里巴巴期权。

这里，我们要对这个“N＋1计划”做一些解释。首先，“N＋1”里的“N”是指员工在雅虎中国公司工作的年数。如此一来，原先属于3721公司（2003年被雅虎收购）的员工，其工龄也被计算进去。我们有必要提及一点，按照国家规定，只有在企业辞



退员工的情况下，企业才需要给予员工一定的补助金。而当时阿里巴巴给予雅虎中国员工自主选择的权利，即便是后者离职，也属于主动辞职。所以，阿里巴巴提供的离职补偿金，其实更如同一种“超员工待遇”。

为了留住员工，马云甚至使出了撒手锏——所有留下的雅虎员工都可以获得阿里巴巴的股票期权！这在阿里巴巴更是史无前例的，即使在老阿里巴巴的内部，这样的待遇也不是每个员工都能享受到的。显然，马云是不惜一切代价（除了价值观不能商量以外）想留住雅虎中国的员工。

就在这次员工大会上，突然有一个人站出来，要求上台“说两句掏心窝子的话”。这个人是谁?

3721创始人、雅虎中国前任总裁——周鸿祎。

这次员工大会，根本就没有安排早已递交辞职报告的周鸿祎出席，但他是不请自来，悄悄站在台下。

他走到台上来，动情地说：“首先，我希望雅虎中国的新‘东家’能给我的属下一个好的安排、一个好的出路，不要抛弃了他们……”

周鸿祎此言一出，顿时语惊四座。在这种场合下，他的这番话无疑是“惑乱军心”，给早已处于风雨飘摇、军心不稳之中的雅虎中国火上浇油。不过，对于这种“越轨”，马云却默不做声，他相信自己的措施可以打动雅虎中国的员工，也相信他们会作出明智的抉择……

且说跟马云一起来北京的那些高管们，在出席完雅虎员工的发布会以后就很快回杭州了。一贯自信的马云，原本觉得自己一个人是可以应对局面的，但是，单枪匹马来京的他很快就开始感到：形势非常严峻!

并购雅虎中国，是阿里巴巴成立6年以来（也是马云创业10年以来）面临的第一次并购，而且并购的是一家世界级公司的“孩子”，挑战之艰巨是毋庸置疑的。

马云要面对的第一个对手，不是雅虎中国的员工，而是那些“唯恐天下不乱”的猎头们。事实上，自并购的消息发布之后，活跃在京城的猎头们就开始行动了，他们不会错过这次在中国互联网圈内制造“人才流动”的绝好机会。那段时间，雅虎中国的员工几乎每天都会接到猎头公司的电话。在接受北京媒体的采访时，马云这样描述了当时的情形：“好像全世界的猎头公司一下子都出现在雅虎了，为各种各样的公司来

挖人。”

当然，马云再有能耐也不能阻挡猎头们的步伐。毕竟，人家就是吃这碗饭的。而他能做的，就是向雅虎中国的员工描述新雅虎的美好前途，并以热情和诚信打动他们，也以此来与各种猎头公司抗争。从8月11日宣布并购的那天开始，马云基本是天天“泡”在雅虎中国公司的北京总部，没完没了地跟管理层与普通员工谈话。

值得他欣慰的是，尽管“形势有些紧迫”，结果还是比他想象的要乐观得多。虽说是单枪匹马到北京，没有带一帮人马来“安插”，但他并没有让猎头们太得逞。

到9月15日“最后通牒”为止，包括随原先负责雅虎渠道和营销的副总裁田健、负责技术的谭晓生和负责搜索产品的李锐都选择继续留下，雅虎中国的700多位员工，只有30人左右选择离开，其余人全部留下加入新团队。

按照国际惯例，因企业间的并购而造成的人才流失率一般在20%左右，比较成功的也不到10%。而雅虎中国员工的整体流失率只有4%，而且高层团队全部留下了，阿里巴巴又创造了一项新的纪录！

尘埃落定之后，雅虎的700多名员工搬到了位于北京CBD一隅的温特莱中心，占据了这座大厦的整整8层。办公室内的设计和阿里巴巴杭州总部的风格十分相似，会议室同样是以金庸小说中的许多地名来命名的，最高级别的一间同样叫做“光明顶”。



■ 两地员工齐聚一堂

2005年9月22日上午8点23分，从北京发出的Z9次专列到达杭州，车上是雅虎中国的600多名员工。

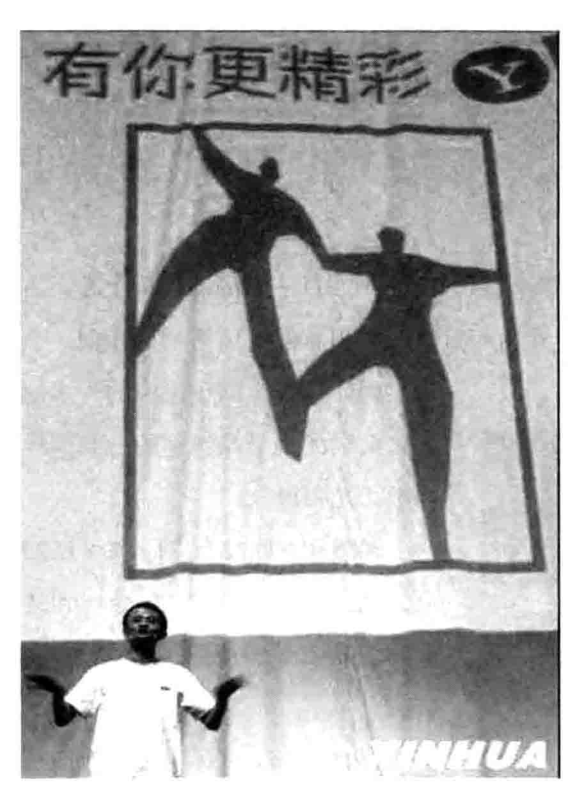
2005年9月23日清晨，浩浩荡荡的队伍在一出火车站后就开始感受到了马云在这个城市的地位，主要的街道上挂满了“欢迎雅虎中国同事来到杭州”的横幅。

到达餐厅吃早餐的时候，每个雅虎中国员工都收到了一个小袋子，里面装着两个热包子，一瓶旺旺牛奶，外加餐巾纸、一包口香糖。原来，考虑到雅虎中国员工的饮

食习惯问题，接待小组的成员认真讨论了早餐的配送，对“送包子还是送面包”的问题一直拿不定主意。最后，有人建议采用“中西合璧”的方式——包子+牛奶！这个事情才得以最终拍板，他们决定送上热包子和牛奶，外加一人一包口香糖。也许，那是雅虎中国的员工自从被收购以来，第一次体会到新“东家”的温暖和关怀。

更让雅虎中国员工感动的是，9月23日中午，杭州市政府居然设宴专程招待阿里巴巴3000多名员工，为远来的员工接风洗尘，不仅市长孙忠焕亲自祝酒，而且该市最高行政官员省委常委、市委书记王国平也发来贺信。

9月23日下午，马云与3000多名员工一样，身着印有阿里巴巴和雅虎共同标志的白色T恤，在浙江省人民大会堂举办的员工大会上，在雷鸣般的掌声中发表了演讲的马云张开双臂，高喊着——“欢迎回家！”在那次大会上，马云庄严承诺：2005年12月31日之前，雅虎中国决不裁员。



■ 身着T恤的马云在员工大会上演讲：欢迎回家

9月23日晚上，在杭州最大的酒吧，在晚上的狂欢舞会上，鼎鼎大名的阿里巴巴董事局主席兼CEO——马云，亲自领舞把狂欢之夜推向高潮。舞会上，他化装成维吾尔族的一个姑娘，戴着面纱，穿着民族服装，跳着新疆舞。当然，跟马云一起跳舞的还有那个向来不苟言笑的CFO蔡崇信。无论如何，雅虎人再次感受到：原来在这个大家庭里工作是那么的快乐！

二、从“流年不利”到“马云年”

“雅巴联姻”之后，同行们多少有些“妒忌”马云——他不费吹灰之力“空手套猛虎”。但是，“蜜月期”过后（甚至还没度过这个时期），连旁观者都开始“同情”他——他费了九牛二虎之力，接手的竟是一个“烫手山芋”！

于是，整个2006年马云遭遇了一场名副其实的流年不利。

不过，2007年的马云却打了一场场漂亮的翻身仗：口碑网展翅高飞，阿里软件后来居上，阿里妈妈蒸蒸日上……2007年，成了名副其实的“马云年”。

1. 饱经沧桑的“中年人”

我们有足够的理由承认，雅虎是一家伟大的公司。但自从进入中国7年多来，雅虎中国的行程显得疲惫而又无奈，正如同一个饱经沧桑的“中年人”。

事实上，它所面临的问题和大多数跨国公司一样，即水土不服。因此，以杨致远为代表的雅虎高层一直把本土化作为其在中国市场的主要战略。

在阿里巴巴之前，雅虎就已经采取了把整个公司托管给一个本土创业团队的做法。这个团队，就是以周鸿祎为首的3721。当时，雅虎通过收购的方式，把周鸿祎的3721团队整个地收购下来，然后把整个雅虎中国的业务交给他们来运作。遗憾的是，周鸿祎和他的团队令杨致远们失望了。

当然，仅仅从赢利的角度，周鸿祎带领着3721团队，取得了不俗的成绩。从这个

意义上说，3721完成了对雅虎高层的承诺。但是，这些赢利的途径是让雅虎高层失望的，是让他们“看不到未来的”。在雅虎高层的眼里，周鸿祎领导下的雅虎中国，从战略上讲，更像一种“野路子”。

与此同时，另外两家搜索引擎公司的强势崛起，更是让雅虎感到一种极度的“失落”。当时，在美国IT界最具“破坏力”和“杀伤力”的Google，已经在中国市场占据了45%的份额，后起之秀百度更是占到了47%。而作为搜索技术的最早发明者的雅虎，在中国的搜索市场居然只有不到8%的市场份额。

对于杨致远和雅虎公司来说，这是一种无法容忍的耻辱。他们如坐针毡。

时过境迁，光阴似箭。7年之恋终于修成正果，但“新郎”马云“娶”来的可不是一个正处于豆蔻年华的美少女，经历多年阵痛的雅虎中国真可谓是伤痕累累。从某种意义上说，初入阿里之门的雅虎中国更像一个病恹恹的“林妹妹”。组织上，尽管大部分员工都留下来了，但是公司没有了一个“灵魂人物”，也没有人有当总经理的经验；文化上，由于历经多次并购、整合，雅虎中国如同一个混血儿，融合了雅虎、3721、263等多重血液成分。曾鸣就曾感慨：“雅虎现在有点像令狐冲，被大家灌了好多种不同的真气进去。”业务上，几乎没有一块是处于上升状态的。之前雅虎中国的收入主要来源——3721的市场份额，在收购前的半年内就已经下降了65%。

“冰冻三尺，非一日之寒”，雅虎那么多“肿瘤”也不是一天就形成的，应该说，是有着深刻的历史根源的。7年时间，由于中西方文化的差异使雅虎中国错失了很多发展良机。一直以来，远在美国雅虎总部的管理层，包括“酋长”杨致远在内，几乎很少来中国，而包括CEO、总裁和副总裁在内的高层可能连亚洲也没有来过，即使来也是一两天的走马观花。他们把雅虎中国这个“孩子”完全托付给本土的团队来“收养”。可惜的是，这个“孩子”的几任“养父”都没有把它养好，却养出了一身的病痛甚至是“肿瘤”。

2.“变脸”与“换帅”

2005年的某一天，在“雅巴联姻”之前的谈判上，马云曾问雅虎美国总部的董事会和管理层：“你们是愿意在中国市场100%拥有一家排名在30名以外的公司，还是喜

欢拥有一家排在前3名之内的公司的40%股份？”尽管后者没有明确回答，后来他们的一系列行动却表明，马云送出的是新阿里巴巴的股份，换来的却是对雅虎的绝对话语权。

尽管雅虎在阿里巴巴拥有40%的股份，是新阿里巴巴集团的第一大股东，但这是“象征性的”，因为在新董事会中，雅虎管理层的实际投票权只有35%。马云曾对媒体这样说：“他们（美国方面）永远不能干涉我们的管理权。5年以内，我就是把这个公司变成零，他们也没有办法，他们不能改换掉我这个CEO，也没办法动我的董事会。”

按照这种逻辑，或许雅虎中国已经不再姓“杨”了，它已经改姓“马”了。

用马云的话说，“既然收购了它，我就是主刀医生，其他人都是护士，我要剪刀他们给我剪刀，要纱布给我纱布，一切都由我说了算。”

于是，自称是“主刀医生”的马云开始挥下了那把“大刀”，第一刀，就叫做“瘦身”。

他开始大规模地“清理门户”，将大量的业务砍掉，其中包括很多过去的核心业务。

第一个砍掉的就是无线业务，其被“杀”的理由是“与色情沾边，不健康”。而当时的无线业务几乎是雅虎中国此前唯一的“印钞机”，它每个月为雅虎中国提供800万元的收入。随后，牛皮癣广告又被砍掉了。本来，他也打算把3721也关掉的，因为它“与流氓软件纠缠不清”。但考虑到3721有20多万客户，就保留了下来，但进行了一些改进措施，比如改变过去的强制安装模式。

2005年11月9日，雅虎中国就像变戏法一样，摇身一变，以专注搜索的新面目重新示人。一夜之间，雅虎的主页不再是充满屏幕的分类搜索，而变成了类似Google、百度一样的简单而“丑陋”的页面。

鲜为人知的是，马云对雅虎中国所做的这一系列“大手术”，完全是在美国雅虎毫不知情的情况下进行的。雅虎中国“变脸”以后，道琼斯和路透社发了一组稿子，远在美国的雅虎总部正是看了这组稿子之后才想起打开网站，结果自然令他们颇为震惊。据马云回忆，杨致远看了“变脸”后的雅虎中国网站以后，还专门给他发了一封e-mail表示“祝贺”：“Jack，‘变’得不错！”

随后，马云开始投入巨资进行对雅虎搜索的宣传推广。雅虎中国先是以8000万元人民币的价格夺取了CCTV《新闻联播》后5秒广告的播放权，没过多久，马云又斥资3000万元人民币邀请冯小刚、陈凯歌、张纪中三位当红导演为雅虎搜索拍摄广告片，



之后，雅虎中国又在全国范围内为广告片寻找主角“雅虎搜星”。

狂“烧”了一阵子钱的马云，无奈地悲哀地发现，巨额的广告宣传并没有吸引到足够的用户，而搜索用户也没有从百度和 Google 投向雅虎阵营。

■ 雅虎中国四任掌门：田健、谢文、曾鸣、金建杭（依次从左上到右下）

2006年8月9日下午，在阿里巴巴收购雅虎中国接近一年之际，马云首次以独特的“马氏幽默”对外承认了“雅巴合作”并不成功。在2006年哈佛AUSCR中美学生领袖峰会上，马云说：“阿里巴巴同雅虎的合作并不算成功。我现在的心情就如同一个一直想结婚的人，明天就要举行婚礼了，今天晚上却不想结了。”无奈的是，无论他想不想结，都已经是“开弓没有回头箭”的憾事了——因为“新娘”已经“娶”到家了。

2006年8月15日，在和奇虎打口水仗期间，雅虎中国再次宣布改版。媒体戏称，这个页面几乎创造了国内网站首页大调整的纪录。从庞杂的门户到简洁的搜索数次变身，此次又提出“搜索”加“编辑”的复杂概念；同时，雅虎还发布了一个几乎跟百度相似的搜索页面。

2006年9月9日，阿里巴巴第三届“网商大会”在杭州隆重举行，“酋长”杨致远应邀出席。其间，马云坦言：“如果说自己已经完全想清楚，那是在说谎，雅虎必须创新，不是传统门户，也不是纯搜索，至于具体是什么，还要看发展状况。”

而在“变脸”的同时，雅虎中国的频繁“换帅”也让舆论一片哗然。从2005年并购开始，在不到两年的时间内，马云竟然先后换了四任总裁：田健、谢文、曾鸣、金建杭。

2006年，对马云而言的确是流年不利。对雅虎中国的整合之难度远远超出并购之前的想象，9月20日，国内IT界颇具影响力的杂志《IT时代周刊》甚至以《雅虎兵败中国》为封面标题，暗示“雅巴联姻”的失败。



■ 流年不利：国内媒体不看好“雅巴联姻”

显然，“雅巴”的整合之路，远未走到尽头，更充满各种变数。不过，淡定自如的马云却常常这样对外宣传：“什么时候雅虎变得不像雅虎，那它在中国就成功了。”



3. 投资口碑网：掀收购帷幕

美丽的杭州，真乃人杰地灵，除了阿里巴巴，还有一个叫做“口碑网”的网站广为杭城的老百姓所熟悉。

口碑网是创建于2004年的网站，致力于做一个可以让“大家评说事物优劣”的点评平台。多年以来，口碑网注册会员已突破百万，开通网上小区数万个以上。口碑网的创始人李治国，早年曾在阿里巴巴任职。彼时，他的顶头上司，正是马云的夫人张瑛。李治国2004年离开阿里巴巴之后，就开始创业做口碑网。第一年，在资金不足的困境下，他只投入了七八万元钱。此后，资金不足的问题就成为这个年轻公司的最大难题，而此后的口碑网仍然没有收入。

就在李治国一筹莫展的时候，一个人向他伸出了援助之手，这便是马云的夫人——张瑛。在得知李治国创业并面临资金匮乏的窘境之后，张瑛很快就以私人的名义借给他200万元，其中没有任何的协议。

高兴之余，让李治国颇感苦恼的是，从那以后，他就不得不面对一个传闻：马云夫人是口碑网的大股东。不过，李治国似乎很少主动向媒体澄清这一亦真亦幻的传闻。他似乎在等待一个合适的机会……

2006年10月30日，阿里巴巴集团正式宣布，对口碑网的战略投资已经完成。外界的传言是，马云付出了五六百万美元，但阿里巴巴在发布会上并未公开透露具体金额，对传言也是不置可否。当时的新闻发言人王帅，甚至举重若轻地这样回答媒体：“这仅仅是一次战略投资，至于多少钱、多少股份，我们都不会刻意在乎。”紧接着，口碑网很快被放入阿里巴巴旗下雅虎中国首页的推荐栏目中。而在此前，此栏目中所有项目都是阿里巴巴集团内部的网站。正是随着阿里巴巴战略投资口碑网，业界一直议论中的阿里巴巴大规模对Web2.0等网站收购和投资的帷幕也终于拉开了。

到了2007年4月的时候，李治国接受国内某媒体采访时，才正式透露：阿里巴巴对口碑网的那笔战略投资是600万美元。与此同时，他也正式向媒体澄清：当初马云的夫人张瑛曾经借给口碑网的200万元，仅仅是个人名义借款，并不是投资，在阿里巴巴投资口碑网后，这笔钱也已经还给张瑛了。

直到此时，真相方才大白。

作为国内众多中小网站中的佼佼者，口碑网完全有吸引风险投资的能力与潜力。而李治国选择自己的老“东家”作为其最大股东，着实让业界甚为困惑。

不久之后，在一次采访中，当媒体向李治国问及口碑网的赢利时间及马云是否给其施加压力时，他坦然笑答：“在这一点上，马云要比我更有耐心。我自己曾经说过，口碑网所处的消费生活社区领域，至少还需要3~5年才能迎来第一个发展期，但在一次聊天中，马云却指出，这个行业要发展起来，至少需要6~8年，所以说他要比我更有耐心！”

4. 从阿里软件到阿里妈妈

2007年1月8日，上海，大街上弥漫着冷冷的空气。

让人捉摸不透的马云再次爆出了一个“新闻炸弹”：在历经3年谋划之后，阿里巴巴旗下“第五朵金花”——阿里巴巴（中国）软件公司，在上海正式注册成立，首批注入资金1亿元，并于当天推出4款软件产品。

成立仪式上，马云这样说：“阿里巴巴的发展方向是‘达摩五指’，包括诚信体系、市场、搜索、软件和支付5个发展方向，软件是重要一环。”而被马云指定为阿里软件总经理的王涛更是信心十足，他这样对外宣称：“阿里软件是阿里巴巴的第五指，我们的目标是让天下没有难管的生意。”

于是，当日国内就有媒体以《阿里软件成就马云达摩身，第五指伸向商务软件》为题，大肆报道阿里软件的推出。

4个月后的5月21日，马云参加“中国互联网工程师大会”。在那次大会上，马云又重复了他那喋喋不休般的豪言：“进军软件领域，是我做了5年的梦！”

作为阿里软件的领军人物，总经理王涛是当仁不让的大功臣。

其实，王涛在加盟阿里巴巴之前对它并非很了解，“我对阿里巴巴的了解也很少，不过由于当时吴炯一直生活在美国，所以阿里巴巴中国这边急需一个技术的领头人，而我也是在这个时间与阿里巴巴开始接触的。不过，当我听说这个企业年收入可以达到五六个亿时，我非常好奇，是什么让这个名不见经传的企业拥有如此多的收入呢？于是，我就来到杭州与马云交流，一席话谈下来，觉得这个公司的文化真的非常有吸



引力，有中有洋，而且马云个人也非常有魅力，当时他的眼睛给人一种神奇的感觉。”

于是，在企业和马云魅力的感召下，2004年，王涛成了阿里的正式一员。“马云认为，待满三年才真正算是阿里人，才真正了解阿里、适应阿里。”于是，三年后，成为真正阿里人的王涛掌舵阿里软件，开始了自己在阿里巴巴集团辉煌的开始。

王涛在回忆加盟阿里巴巴前的那段时光时，眼中充满笑意：“从金山去阿里，自己是放弃了一些东西的，当时的感觉更像是闭着眼睛押个宝。不过，互联网与软件的结合是我的兴趣所在，所以这是个不错的选择。”

2007年11月，国际权威咨询机构易观国际发布了《2007年第3季度中国 SaaS 市场数据监测》，该报告详细考察了中国 SaaS 市场。数据显示，2007年1月8日刚诞生的阿里软件以63.7%的绝对优势稳居行业第一，排名第二的厂商仅占据6.3%的市场份额，阿里软件以10倍的显著优势成为中国 SaaS 市场无与伦比的领导者，并一举超过中国 SaaS 市场上其他所有同类厂商用户数量总和！而创造这个奇迹般的增长速度，阿里软件仅仅用了10个月的时间。

2007年夏天，在阿里软件蒸蒸日上的同时，马云的“魔爪”也触及了另一块肥沃的阵地——网络广告市场。这年的8月12日，在中国原本平静的网络广告市场上，突然多了一个意外的“搅局者”，而且它还有一个极为怪异的名字——“阿里妈妈”。

更让业界一片哗然的是，这个“半路杀出的程咬金”，在上线的当天就打出了一个极富煽动性，而又似曾相识的口号：让天下没有难作的广告。即便没有公开宣布，明眼人也能立刻猜出，这个叫做“阿里妈妈”的网站是马云的又一个棋子。

这个小网站刚刚上线之时，除了名字极富创意以及它的“老公”阿里巴巴（网友戏称）的显赫身份之外，似乎并不为业界所关注。在其同日推出的宣传片里，尽管它直接喊出了“再少的钱也能结算”“再小的网站也能卖广告”这样的口号，在百度联盟们称雄中国广告市场的大格局下，仍然显得微不足道。然而，随后的事态发展却大大出乎业界的预料，阿里妈妈的发展势头呈现出一种井喷的势头。

但是，对于马云究竟为何要搞出这么一个怪异的“阿里媳妇”，业界是众说纷纭，但谜底很快揭晓。12月2日，由《计算机世界》报社、计世网主办的2007年“中国 IT 两会”之计算机世界互联网年会在北京召开。参加那次年会的，涵盖互联网界公司、风险投资公司高层、市场分析机构、广告主等。当日上午，在年会上发言的马云首次

公开谈论创办阿里妈妈的初衷，“淘宝网有今天，不能忘记当年在井冈山与延安帮助我们的老乡”。

此言一出，舆论一片哗然，业界恍然大悟。遥想当年，霸气的国际巨头出狠招，以“封杀令”切断了淘宝广告的渠道，正是在无数中小网站的支持下，方才在竞争对手的封锁下突出重围，打了一场漂亮的“反围剿”战争。自那以后，如何为中小网站做些事情，便成为马云心中久久挥之不去的情结，而阿里妈妈的成立正是为了圆这个“报恩”之梦。

此外，在那次年会上，阿里妈妈以“状元”身份意外地摘下了当日评选的重量级大奖——“中国互联网最具价值项目奖”。排在其后的，是互联网老牌明星——网际快车、百度空间等行业巨头。彼时，获此殊荣的阿里妈妈刚刚走完三个多月的里程。

整个2007年，在软件行业、网络广告阵地、资本市场上叱咤风云的马云，甚至被媒体形容为“走向 IT 巅峰的拿破仑”。



三、上市："八年抗战"梦终圆

2007年，是资本市场上当之无愧的"中国年"。

10月9日，扛起中国民族软件大旗的金山公司终于在香港联交所挂牌上市，总裁雷军激动地说："为这个时刻，我们跑了8年时间。从此以后，我再也不用回答'金山什么时候上市'这种烂问题了。"8年磨一剑，雷军这个"IT老兵"终于可以欣慰了。

一个月后，同样在香港，阿里巴巴以创纪录的IPO闪亮登场。一家媒体这样报道："从'十八罗汉'到6000多名员工，从50万初始资金到600多亿市值，我们还有什么理由再去质疑这个8年前毫不起眼的互联网公司的成功吗？""八年抗战"，无论对于"十八罗汉"还是"互联网之父"马云本人来说，总算可以扬眉吐气了。

1. 杭州：黄龙体育馆的狂欢

2007年7月28日下午，杭州黄龙体育馆，人声鼎沸。

阿里巴巴集团2007年年会正在这里举行。参加年会的，是阿里巴巴集团的6000多名员工，包括普通员工、中层领导和高管。

在麦克风前，激动的马云用力挥舞着大手，向在场的6000多名员工大声宣布：同志们，咱们阿里巴巴已正式启动上市程序！话音甫落，顿时全场一片沸腾，掌声雷动……

两天之后的7月30日，代表阿里巴巴集团发言的新闻官王帅，用新闻发言人惯用

的谨慎口气告诉媒体："我们的上市程序已经正式启动，但是没有具体时间。"

如此看来，阿里巴巴的上市已经是铁板钉钉的不争事实了。实际上，就在马云在年会上宣布上市消息的前一天，公司相关部门刚刚向香港联交所提交了上市申请。

自1999年以来，随着国内互联网行业的"中国概念股"争先恐后登陆纳斯达克市场以来，媒体与阿里巴巴的对话常常停留在这样极其简短、颇有外交语言风格的尴尬中——"阿里巴巴是否上市？当然。阿里巴巴何时上市？未知。"当新浪、搜狐、网易等第一批门户老大们"名花有主"时，马云说"还没到时候"；当盛大、百度等网络新贵们亦"修成正果"时，马云说"等几年再说"。

两个月之后，10月4日，阿里巴巴通过了香港交易所的上市聆讯。

2. 纽约：华尔街相信实力

2007年10月18日，马云率队抵达纽约，开始华尔街的路演之行。一同随行的人，包括阿里巴巴集团CFO蔡崇信，以及阿里巴巴B2B公司总裁卫哲、CFO武卫等人。

路演，原本应该是一场历时长达半年甚至一年，需要飞遍小半个地球，需要向数百位不同肤色、不同口音但同样不怀好意的机构投资人点头哈腰的游戏。然而，对马云而言，路演似乎成了一场愉快的度假。

其间，远在纽约的马云通过视频会议回答媒体记者的提问时，这样说道："传说中路演很辛苦，但最近一周我非常轻松。前几天我一直在睡觉，每天只用10分钟演讲。在纽约我抽空看了一场电影，打了一场高尔夫球，还参观了展览馆。"

路演期间，同投资者的沟通大部分由自己的团队负责。回国以后，他仍对媒体表示："对我来说，路演很轻松，见投资人那是团队的事情。"

从8年前中国第一批互联网公司登录NASDAQ到现在，还从来没有任何一位老板会以如此的状态去诠释自己的路演之经历。

投资机构们纷纷加入了认购阿里巴巴股票的行列，路演尚未结束时，阿里巴巴已与8个基础投资者签订了投资协议，分别为雅虎、AIG Global Investment Corporation（Asia）Ltd.、Foxconn（Far East）Limited、中国工商银行（亚洲）有限公司、思科系统国际及分别与九龙仓集团有限公司主席吴光正、郭氏家族（新鸿基地产发展有限公司



的控权股东）及郭鹤年关联的三家公司。

11月1日，国际网络寡头思科公司董事长兼CEO约翰·钱伯斯，以及一些高管相继踏上他们的北京之旅。当日，有消息灵通的媒体报道："他们此行除例行拜访政府高层外，还看好中国投资环境，拟大举追加在华投资。"

果不其然，到访当日，钱伯斯就在北京公布了新一轮在华投资计划，思科计划未来3~5年内在中国投入160亿美元，包括本地采购，并增加在教育、融资租赁、研发、直接和间接投资以及销售和服务运营等方面的投入。作为这一战略的体现，思科与中国教育部、国家开发银行等签署了合作项目。基于对中国本地采购方面的承诺，思科估计，能够通过生产管理、生产承包及供应商合作等方式，在中国提供多达5万个工作岗位。

下午，马云和钱伯斯站到了一起。钱伯斯宣布将向阿里巴巴公司投资1750万美元，成为阿里巴巴首次公开募股中的8个主要投资者之一。此外，双方还将在面向中小企业的网络协作服务方面展开合作。

一贯以"铁嘴"著称的马云此时却无比谦虚："思科在我心目中一直是个谜，我搞不懂路由器，也搞不懂思科怎么赚钱……在所有企业的收购、合并及文化整合过程中，思科是世界的一大奇迹，它收购和整合了那么多企业，而且并不是所有公司之前都是一流的，但加入思科之后，它们都变成了一流……企业与企业之间是有距离的，企业家与企业家之间也是很有距离的。"

与钱伯斯同日进京的，还有全球最大的独立存储设备商、全球EMC公司董事长、总裁兼CEO乔·图斯，当日，EMC公司宣布，将在未来5年内，向中国追加投资，在原来承诺的5年5亿美元的基础上加倍，增至10亿美元。同时，EMC中国研发中心（北京）正式在清华科技园开幕。

10月22日，就在马云在纽约忙于路演的时候，在国内，颇有影响的"胡润IT富豪榜"正式发布。根据"2007胡润IT富豪榜"，百度CEO李彦宏以180亿元的身价，高居榜首，成为2007年度的IT首富；史玉柱、马化腾分别以135亿元、120亿元的身价占据了榜眼和探花；马云则以50亿身价的估值，位列第八。

而就在半个月之前（10月8日）发布的"2007胡润强势榜"上，马云则是互联网行业唯一入选的企业家。作为"胡润百富榜"的子榜之一，强调"开创性、影响力和

话语权”的“强势榜”，每年只甄选10位上榜民营企业家。当时，就有人评论，如上市成功，阿里巴巴集团的整体估值有望成为中国最“值钱”的互联网公司。

3. 香港：“抢购”阿里巴巴

北京时间2007年10月23日上午9时，阿里巴巴 B2B 股票正式在香港公开发售。

尽管，此前的一天，港股刚刚遭遇大幅调整。然而，这丝毫未损当地投资者的热情。那天，在香港中环丽嘉酒店举办的阿里巴巴招股说明会上，云集了香港各大财经媒体的记者以及证券业界人士。据说，很多媒体都是直接开着转播车，到酒店一楼严阵以待，准备待阿里巴巴招股书一公布就立即发出消息。此次阿里巴巴在港公开招股，获得了众多香港媒体的超级关注，很多报纸在第二天都分别用整版或者半版的篇幅对此进行了详细报道。

在招股会上，身处美国的马云通过视频接受记者采访时，用他一贯善于造势的口气告诉媒体，在纽约，很多基金经理跟他说，已经错过了 Google，不想再错过阿里巴巴了。他甚至把这种效应扩大到中国电子商务行业的高度：“从国际配售热烈的反应来看，资本市场非常认同中国电子商务的发展。”

在招股说明会的现场，阿里巴巴公司预备的数百份招股书，不到几分钟时间就被“瓜分”一空。

招股书显示，公司2006年总营收为13.63862亿人民币，净利润为2.19938亿人民币。截至2007年6月30日的上半年，阿里巴巴总营收为1.25817亿美元，其中来自海外市场的收入为9135.6万美元，来自中国市场的收入为3428.3万美元，其他收入17.8万美元，净利润3878.2万美元。

见到此景，正在现场的香港大福证券一位资深从业人士当场预言：“这个网络股新贵必将在港大热。”

最有趣的是，一位来自杭州的中年妇女，原本是赴香港“自由行”的，意外获悉总部就在自己老家的阿里巴巴正在香港公开招股的消息之后，欣喜若狂，立刻跑到附近的一家银行咨询开户、“打港股”的事。这位女士显然是为自己“近水楼台先得月”的天然优势而愉悦，她对旁边好奇的香港市民说：“这个公司业绩不错的哦，总部就在



我们杭州，有啥消息我们自己也能最先知道，如果能打到肯定发了。”此时，内地的“港股直通车”还没有开动起来，她显然有些抱怨：“看好的股票可不等人啊。”

2007年10月26日（星期五）中午12时，香港招股结束，阿里巴巴国际配售吸引了超过1500亿美元的资金认购，公开发售冻结资金约4530亿港元，创下港股IPO冻结资金之最。



■ 2007年10月15日，马云团队在香港召开投资者推介会

1周以后，有香港媒体报道，在阿里巴巴公开发售的3日之内，出现了逾50名动用数亿元资金认购阿里巴巴股票的“超级散户”。据该媒体记者采访获悉，在认购申请上限为6441.75万股的乙组大额申请者中，有超过50名人数的投资者分别斥资8.78亿港元。以中签率0.39%计算，这50多名“超级散户”投资者中，每人将获配300多万港元的股份。而以每人借九成孖展（注：孖展，是香港“打新股”的一种方式，即用一定量的保证金投资股市，以小博大。比方投入3万港元，通过孖展，可动用的资金会是30万港元，这样就起到了放大的作用，可以提高中签率）计算，每名“超级散户”最少要出8780万港元的真金白银。

细心的记者们从招股书中也发现一个细节，即其中没有阿里巴巴董事局主席马云的持股信息，而根据香港联交所相关规定，持股超过5%的单一股东信息需要公开披露。照此规定推论，马云的个人持股很可能少于5%。于是，有关阿里巴巴公司“没有个别巨富，而是员工共同变富”的报道，在当天的香港媒体中也频频出现。这一现象之所以会成为新闻报道，理由是很简单的，这与以往中国网络概念股的创富路径大相径庭。

4. 交易所：“股王”登场

2007年11月6日，阿里巴巴在香港联交所挂牌上市。

首日开盘价30港元，收市报39.5港元，比发行价上涨192.59%，成交5.36亿股，

成交额174亿元。就在这一天内，阿里巴巴创造了一个又一个纪录：


■ 马云在交易显示屏前

上市当日，阿里巴巴公司市值高达1996亿港元，一举突破200亿美元，成为中国市值最大的互联网概念股！

IPO之日，阿里巴巴便以高达4500亿的冻资额创下香港股市有史以来冻资最高纪录，也是自Google以后全球规模最大的高科技公司IPO！

从融资额来看，阿里巴巴以融资17亿美元成为仅次于Google的全球第二高互联网融资，创造了国内最大互联网公司融资纪录！

2007年12月17日，摩根士丹利发表研究报告称，阿里巴巴占领了中国B2B在线市场约50%的份额，处于垄断地位，对阿里巴巴在未来几个季度发布强劲财政业绩的能力毫不怀疑。此外，德意志银行和高盛亦发表报告表示看好阿里巴巴的未来发展。显然，作为中国最大的B2B企业，阿里巴巴良好的市场前景被国际顶尖的投资银行们看好。

香港上市创造的神话并不能完全体现阿里巴巴的价值，但是它向世人展现了中国互联网的商务价值。

早在10月27日，阿里巴巴B2B港股发行价正式确定——每股13.5港元。马云在香港、美国等地路演成功后，曾有投行建议他，把阿里巴巴的发行价定在20港元以上，以获得更高的融资额。然而，固执的马云依然坚持把一级市场的定价圈定在13.5港元。一开始，很多人不理解马云的“傻”，而不出一个月人们就体悟到马云这一“傻”给整个阿里巴巴公司省了多少麻烦。

阿里巴巴公布发行价的4天之后，也就是2007年10月31日，巨人网络首次公开招股，史玉柱以每股15.50美元的发行价格卖出5720万股，当天即从股民那里换回8.87亿美元，也刷新了中国互联网公司赴美上市的融资规模。次日，巨人网络在纽约证券交易所上市，很快就蹿升到20.48美元，美国投资者一起叫好。

然而，好景总是不长，受美国“次债危机”影响，巨人的股价很快就直线回落，一举“破发”，直到2007年12月20日探底至9.50美元。高价发行，一下子套牢了精于股票投资的美国人。个别美国投资者压抑不住被套牢的沮丧，干脆到SEC起诉巨人网



络披露信息不完整，让史玉柱备受压力。

迫于投资者的压力，2007年12月24日，史玉柱决定从8.87亿美元中拿出2亿美元回购巨人股票，此时，巨人股价是10.5美元。但是回购没有挽回巨人股价的颓势，依然招来质疑：2个月前，史玉柱用1290万股，换回2亿美元，现在扔回2亿美元，却换回近2000万股，凭什么好处全是你的？

而阿里巴巴的神话还在继续。2007年年末，根据香港联交所的统计数据，在2007年港交所上市的82支新股中，阿里巴巴表现最佳。截至2007年12月30日的统计数据，自阿里巴巴11月6日在香港主板上市以来，与招股价13.5港元相比，股价的上涨幅度始终保持在100%以上，最高则达到210%，市值稳坐200亿美元，成为无人能打破的香港"股王"神话！

5. 阿里巴巴：近千名的"百万富翁"



■ 马云举杯庆祝阿里巴巴上市

2007年11月，从香港联交所开盘钟声响起的那一刻起，那个曾以一夜之间诞生数以千计富豪而为业界所称颂的"百度神话"，也在一夜之间被一个叫做"阿里神话"的新名词所取代。

据阿里巴巴B2B上市招股说明书显示，阿里巴巴持股的4900名员工包括董事在内，共持有4.04068311亿股的普通股、3919.1742万股认股权以及25.0767万股受限制股权，合计4.435亿股，平均每名员工持股90.5万股。即使以招股中间价11港元计算，每名员工平均也可获100万港元，而如果以上市当日的收盘价39.5港元计算，有将近1000名员工将成为拥有超过200万港元身价的"百万富翁"。

这便是中国互联网历史上覆盖面最广、数额最高的一次集体"造富"运动。

与以往不同的是，这次"造富"运动竟没有诞生一个显赫的"首富"。与其他互

联网公司的高管相比，马云只拥有阿里巴巴上市公司不足5%的股份，远低于丁磊、李彦宏、马化腾、陈天桥等人。

在阿里巴巴上市的“满月酒”上，阿里巴巴独立董事、蒙牛董事长牛根生说：“马云财散人聚的能力不比我老牛差，我是阿里巴巴薪酬委员会的主席，我发现马云大手笔分钱的能力，非常的强。这就是他的分享能力，所以——财散就能人聚。”

阿里巴巴之所以能如此大批量地产出富豪，这与马云“财散人聚”的理念有关。无数个场合，马云在谈及个人股份时都是老生常谈：“从第一天开始，我就没想过用控股的方式控制别人，也不想以自己一个人去控制别人，这个公司需要把股权分散。这样，其他股东和员工才更有信心和干劲。”

的确，管理和控制一家公司要靠智慧而不是股权，中国太多企业因为强调控股权与控制权，而最终陷入利益争斗，影响了公司发展。马云是这样说的，也是这样做的。对于精英人才，马云不惜血本地吸引其加盟。

仅加盟阿里巴巴一年的卫哲，马云给了他1.06%的股份。阿里巴巴一上市，卫哲就坐拥了14亿港元的财富，超过盛大总裁唐骏，成为中国身价最高的职业经理人。

岁月如歌，从1999年阿里巴巴在杭州成立，到2007年阿里巴巴在香港上市，整整历经“八年抗战”。8年来，马云一直称自己是“丐帮帮主”。当阿里巴巴还没有上市，百度、腾讯等互联网上市公司员工以百万元论身价时，阿里巴巴的员工只有羡慕的份儿。那时，阿里巴巴的客户也都是中小企业，在百度上买搜索服务都觉得贵，更别说传统的打广告了。从那时起，马云就说：“阿里巴巴是穷人为穷人服务。”的确，作为“中小企业的救赎者”，阿里巴巴自己那时也是个“穷孩子”。

在“百度神话”后，阿里巴巴以一个更加庞大的“批量富翁制造计划”，向世人证明：背靠中国这个“世界工厂”而成长、壮大的阿里巴巴，更是批量制造百万富翁的“中国工厂”。

6. 未雨绸缪：准备“过冬的棉袄”

2007年12月8—9日，北京的中国大饭店，外面北风呼啸，而里面热闹非凡。

由《中国企业家》杂志社主办的2007（第六届）中国企业领袖年会隆重召开，笔



者也参加了这个年会。马云应邀出席了本次年会，并讲了这样一段话：

"繁荣，就像一个生态系统，如果企业是一个人，那么环境是一个春夏秋冬的轮回。我把繁荣称为'夏天'，夏天要少运动，多思考，多静养。繁荣延续那么长，意味着冬天很快就来了。所以，我特别担心现在的繁荣。但无论冬天还是夏天，都需要冷静。在繁荣时期或者说是夏天，最重要的工作就是准备迎接冬天的来临。"

也是在那次年会上，马云第一次向外界传达了这样一个信息：阿里巴巴的上市融资，是提前为了过"冬"而作准备。他说："互联网发展了12年，我进入了8年，在这个过程中，我看到了繁荣和泡沫，起来又掉下去。2000年，互联网突然转向，大家还没弄清怎么回事，就进入'冬天'了。而且这个'冬天'非常长。当去年2.0、3.0说不清的概念越来越多时，我就觉得事情不对，所以，为了过'冬'，我要准备上市了。"

按照马云的逻辑推论，阿里巴巴超过15亿美元的上市融资，完全是为了提前准备"过冬的棉袄"。

经济学家加尔布雷思在《1929年大崩盘》中说："据称，郑重声明繁荣将持续下去有助于保证繁荣实际持续下去，特别是实业家非常相信这种咒语的功效。"但盛宴中总会夹杂着卡珊德拉式的警告：夏日太长，寒冬就会越过金秋。

尽管大多数人都深信中国经济的繁荣将继续保持10~20年，但是，有一个问题是不能回避的：繁荣距离危机有多远？

1929年，美国经济以股市崩盘为起点陷入了长达4年之久的大萧条时期，而在危机爆发前除了一派繁荣和各种乐观情绪外，很少有人愿意去注意、思考那些预示着灾难即将来临的征兆。在1929年后的4年里，美国的国内生产总值下降了30%，投资减少了80%，1500万人失去了工作。

如此看来，繁荣与危机只在一瞬之间，只有一步之遥。吃过大亏的马云，又开始喊"狼来了"，我们宁可相信这是"春江水暖鸭先知"的明智之举。

在互联网乃至整个IT界，变数总会存在。临近2008年农历新年之时，业界又传出一个惊天大案：微软以449亿美元竞购雅虎。这对于最大股东为雅虎公司的阿里巴巴以及马云本人而言，又意味着什么，无疑是正在展开讨论的命题。

四、挑战才刚刚开始

台湾首富郭台铭曾经说，马云是一匹会飞的马，飞到了云上，所以叫“马云”。马云不会飞，但自从他走上了创业这条充满荆棘的崎岖之路，十余年来，几乎每天都是马不停蹄。阿里巴巴上市之后，有人说，这个公司已经进入了“后马云时代”，然而马云还是会在最后的时刻弄出一个“一石激起千层浪”。

“老骥伏枥”之后，这匹“马”还会飞向更高、更远的地方吗?

1. 圣诞前夕的“政变”

2007年12月24日晚，杭州的阿里巴巴集团总部。

这是西方传统的圣诞平安夜，然而对阿里巴巴来说并不“平安”，一场极其罕见的高层人事变动，引起一阵巨大的波澜——当日晚，马云发给全体员工一封内部邮件，宣布旗下各子公司高管重大人事变动的消息，涉及公司的“八大金刚”。

邮件全文如下：

各位阿里人：

为了实现公司持久发展102年的目标，阿里巴巴集团将继续实行人才梯队战略培养和发展，除了一如既往地提升自己和引进外部人才的计划外，我们将会大力推进“走出去”的人才战略部署。我们还会加强各关键部门人才的储备、轮岗和接班人制度的



建设。为此，根据未来5年的发展规划，集团现决定进行如下人事调整：

1. 孙彤宇辞去淘宝网总裁，由陆兆禧担任淘宝网总裁。

2. 陆兆禧辞去支付宝总裁，由邵晓锋担任支付宝执行总裁。

3. 曾鸣辞去雅虎中国总裁，由金建杭担任雅虎中国总裁。

4. 曾鸣调回集团总部，担任阿里集团总参谋长。

以上调整于2008年1月1号起正式生效。

根据公司干部轮休学习计划，集团COO李琪、集团CTO吴炯、淘宝网总裁孙彤宇、集团资深副总裁李旭晖（ELVIS）将会离开现任岗位。李琪将于2008年6月1日、吴炯将于2008年1月1日、孙彤宇将于2008年3月1日、李旭晖将于2008年3月1日起辞去阿里巴巴现任职务，正式进入学习和调整期。让我们感谢他们为集团8年来所作出的卓越的贡献，衷心祝愿他们能学习好、休息好。

各位阿里人，102年的目标需要我们不断地努力、不断地提升和调整我们自己。

让我们一起努力拥抱变化、创造未来吧！

阿里巴巴集团董事会主席：马云

2007年12月24日

在这些人学习期间，不带薪，不负责具体业务，学习也没有时间表。而且，重新回归公司后，他们的职务问题采取双向选择的原则，而非定向召回。

2008年1月1日，新年的第一天，是马云所说的“生效期”起始之日，阿里巴巴集团执行副总裁、前雅虎中国总裁曾鸣回到杭州的集团总部，重新担任集团参谋部总参谋长。鲜为人知的是，这位学者出身的企业高管，即为参与此次调整决策的重要高参。重新回归参谋长身份的曾鸣在接受媒体采访时这样说：“阿里巴巴集团衷心感谢所有员工为公司作出的贡献，我们也会尽最大的努力帮助员工成长。”

阿里巴巴怎么了？马云要干什么？

消息公布之后，中国媒体界又多了一场年度的时评盛宴，一时间仁者见仁，智者见智，众说纷纭，多家媒体甚至以“杯酒释兵权”为题做了一番“鞭辟入里”的解读。

不久，互联网业内的知名人士、曾和雅虎中国有着40天短暂“蜜月期”的原雅虎中国总裁谢文就如此评价：“阿里巴巴集团的老人长征多年，都比较累，调整一下很正

常。”他还举例说：“比如，淘宝网总裁孙彤宇，在阿里巴巴打仗很多年，终于完成长征，现在累了，肯定需要休息一下。”

两个月后，《中国企业家》杂志曾发表署名文章《都IPO了，撤吧？》，文中作者以“IPO之后，公司就不是那个公司，人也不是那个人了”作为全文的引子，拿以前任金山总裁的雷军的急流勇退和阿里巴巴的高管大换防作类比，提出这样的疑问：“雷军前脚说要离职，马云后脚就宣布把COO、CTO等一帮高管送出国门。是那些CXO跟不上，还是马云另有谋划？”

对于对此的种种解读，或许都有一点道理。2007年11月6日，马云在香港联交所敲响开盘钟声的同时，中国互联网历史上规模最大的富豪群落也随之诞生了。然而，这个千人的“百万富翁俱乐部”如何管理，对阿里巴巴和马云本人而言，却是莫大的挑战。

随着接踵而至的企业IPO，富翁员工被批量制造出来，过去能与公司同甘共苦、相濡以沫的他们，对工作的意义、态度都可能发生改变，斗志、激情和凝聚力可能就此消失，企业刚刚享受IPO的喜悦旋即不得不面临核心骨干离心与流失的危机。这种现状，曾被一位著名的经济学教授称作“正激励变成了负激励”。如何管理一夜暴富的富翁员工，继续保持核心团队的斗志与激情，成为IPO抛给CEO们的一大新难题。

这场类似“杯酒释兵权”的高管大换防，不仅再次证明了马云对阿里巴巴集团的掌控能力，其背后更是阿里巴巴的一次战略重组和马云“达摩五指”中的“无名指”发起的又一次冲刺。

2. 微软的“魔爪”伸过来?

2008年2月1日，微软宣布溢价62%收购雅虎，计划于2008年下半年完成。由于雅虎中国的关系，阿里巴巴同时也成为全球关注的焦点。

作为雅虎1000人裁员计划的组成部分，该公司将在加州裁员490人。裁员之前，雅虎员工总数约为1.33万人，如果雅虎1000人裁员计划得以完全实施，则所裁人员将占员工总数的7%。

就在微软以446亿美元的收购邀约发出之后，微软公司首席执行官史蒂夫·鲍尔



默 Steve Ballmer）召开电话会议，做出承诺：如果微软与雅虎合并，则雅虎原先在亚洲及中国市场的投资不会出现变化。鲍尔默说："我们的计划是收购雅虎全部股权，因此雅虎原有对外投资权益不会出现任何变化。"

几天之后，华尔街著名投资银行、雅虎投资顾问高盛公司发表三点看法：首先，微软已表明自己收购雅虎的主要原因是对其广告业务感兴趣，但阿里巴巴主营电子商务；其次，软银持有阿里巴巴集团29.3%的股权，马云及其员工拥有32%的股权，他们都不可能放弃已有股权数量；再次，中国监管机构或中国网民也不希望阿里巴巴成为一家美国公司的子公司。

高盛最后的结论是：阿里巴巴"将乐意继续与微软展开合作，并继续把微软视为公司小股东""收购有利于阿里巴巴"。与此同时，这个华尔街的大投行把阿里巴巴今后12个月的目标股价定为23港元，并认为该公司面临的主要挑战是其"黄金供应商"业务能否持续增长。

数日后，著名管理专家、《经理人》商学院院长王育琨先生，在其个人博客上撰文《微软舞剑雅虎，意在阿里巴巴》，从另一个全新的角度剖析了"微雅恋"的意义。在博客中，王先生这样写道："雅虎没有多少微软需要得到的东西。我看微软舞剑雅虎，意在阿里巴巴。雅虎控制着阿里巴巴40%的股份，是第一大股东。如果以微软的实力，在全球复制阿里巴巴商务生态链的模式，将对世界产生不可估量的影响。"


■ 马云在雅虎中国2008年年会上

按照王先生的理解，马云所编织的"互联网的整体影像"，与比尔·盖茨对互联网的认识"不谋而合"，而由于打击盗版等举措不尽如人意，微软在亚洲市场上表现欠佳，如此一来，收购雅虎则成为微软进入亚洲市场的入场券。

2008年2月15日，杭州。阿里巴巴集团召开年度员工大会，马云首度对员工谈及其对微软洽购雅虎事件的看法："微软公司对雅虎的收购事件，不仅涉及阿里巴巴集团的

利益，也将直接改变世界互联网的现有格局，对中国互联网的未来走向产生至关重要的影响。在确保国家、客户、员工以及股东利益的前提下，阿里巴巴集团对此高度关注、积极参与，与微软和雅虎公司一直保持着紧密的联系，并已经为此聘请了多家著名的财务顾问和律师事务所。”

年会上，马云的最后一句讲话被多家媒体关注并引用：“阿里巴巴集团将一如既往地坚持独立自主发展的原则，以乐观积极的态度看待变化，不管微软、雅虎此次并购结果如何，阿里巴巴集团都不会改变方向和对公司的领导。”

3. 浙江的一个“宝”

2008年1月27日，上海市政协十一届一次会议召开。

会议上，市委书记俞正声坦诚地把他正在思考的事关上海发展的“五个问题”，即服务业经济转型、人才和人口政策、国有企业改革、高科技产业发展、住房问题等，摆在了桌面上。

谈到第一个问题时，俞书记的开场白多少出乎委员们的意料，让人颇感震动，他说：“有一次，我见了阿里巴巴的老板马云，他跟我说，阿里巴巴一开始是在上海，后来回到了杭州。这个话给我刺激很大，上海难道不知道小企业很快会发展成巨型的企业？我为失去这样一个由小企业发展而成的巨型企业而感到相当遗憾。”

就在俞正声的讲话刚结束不久，政协委员们还在对“上海为什么没出马云”进行反思的时候，一个“取经”的团队正往杭州赶去——2月20日，由中共中央政治局委员、广东省委书记汪洋，省委副书记、省长黄华华率领的广东省党政代表团，直奔阿里巴巴。

汪洋回忆说，上海之行后，“俞正声的话让我震动很大。”究其“震动”的起因，还是俞正声心中的那个“遗憾”、上海官员们正在反思的那个老问题：上海为什么没出马云？上海为什么没留住马云？

上午11时30分左右，汪洋走进了文三路的阿里巴巴总部大楼。

握着马云的手，汪洋开门见山：“我特地来看看，马云到底是怎样的一个人，阿里巴巴到底是一个什么样的公司。”

那一天，广东代表团在阿里巴巴停留了将近50分钟，马云是匆匆从家里赶回公司



迎接的。

在政府高干云集的会客室里，瘦小的马云显得非常普通。省委书记汪洋却对这个浙江企业家“宠爱”有加，他指着马云，当着在场的浙江官员的面笑称：“这是浙江的一个‘宝’。”

不过，对上海市委书记俞正声而言，随后的对话让这位在上海的掌舵人多少有些欣慰。在与俞正声的那次会面上，马云倾诉完自己当初在上海“出师不利”而“杀回杭州”的“遗憾”后，又告诉俞书记一个好消息：“现在我要把支付宝放到上海来，因为上海金融条件更好一点。”

俞书记问：“你如何把支付宝做大？”

马云答：“很简单，通过支付宝被人骗钱的话，我全额赔偿。你把钱存在这里，我等于中间人，跟哥伦布摆鸡蛋一样。”

说完，在场人员哈哈大笑。

4. 阿里巴巴要跑102年

2008年2月14日，北京，满街飘溢着玫瑰香，今天又是一个情人节。

然而，这个情人节对马云来说并不轻松，百度董事会主席兼CEO李彦宏向外界透露，2008年百度将推出个人消费者贸易网站（C2C），与阿里巴巴麾下的淘宝网相抗衡，直接叫板马云。

互联网就像武侠江湖，高手辈出，挑战是不可避免的，但是，对理想主义者马云而言，梦想是生生不息的。面对挑战，马云似乎并不太在意，而是继续努力“淘宝”。

2008年2月5日，马云和杭州市余杭区委副书记、区长姜军正式签约，决定在余杭区仓前高教高新园区创新基地设立浙江淘宝城实业有限公司，简称“淘宝城”。

淘宝城的建设，无疑是淘宝网在零售行业的又一次进军。项目建设用地面积30万平方米，总建筑面积约25万平方米，规划总建设投资13.6亿元人民币，预计3年内完成60%的工程，5年全部建成。建成后的淘宝城将设研发中心、客服中心、网站运营中心、销售中心、技术支持中心、伙伴孵化中心、培训中心及其他配套设施，可容纳员工15000余名。15000多名工作人员将在这里进行计算机软硬件开发和系统服务，设

计电脑动画，提供经济信息咨询服务，上班族们还可以到这里接受非文化教育培训。

激情飞扬的马云，以及那个宛如马丁·路德·金“我有一个梦想”式的演讲，在中国、全世界的上空轻舞飘扬：“2008年，淘宝成交额预计达到1000亿，成为中国最大的综合卖场；到2011年，提供100万就业机会；到2018年，超越沃尔玛，成为全球最大的零售企业！”

谈及退休之后的打算，胸有成竹的马云再次凸显其非凡的魄力。他准备把阿里巴巴做成世界前10名的电子商务交易站点，然后自己去学校教MBA，“如果成功了，就去哈佛；如果失败了，就去北大”。

浓郁的教师情结，始终是他挥之不去的“尘缘”。他曾这样说：

“我不是个好的CEO，我是老师出身，我觉得我现在好像是个Chief Educational Officer（首席教育官员），也是CEO，我现在的定位是阿里巴巴要跑102年，我把互联网比作400米接力赛，我只是跑第一棒的人，我要尽心尽力跑好第一棒，我很快就会把这一棒交给接班人，继续跑下去，不是我怕继续跑下去，因为我继续跑下去会害了这个公司，年轻人永远比我聪明，机会一定是他们的，没有一个人可以跑两棒，一个人只能跑一棒。我可能是个很好的老师，当老师，我好像还没有碰上过一个对手，当企业家是很难的。我自己的定位是，我希望把这个公司带进下个世纪，希望这个公司不断地健康成长，我尽我最大的努力实现我们理想中的第一部分。”

第八章 多事之秋：坚守还是转型？

永远不要跟别人比幸运，我从来没想过我比别人幸运，我也许比他们更有毅力，在最困难的时候，他们熬不住了，我可以多熬一秒钟、两秒钟。

——马云



一、马云10年

2009年夏天，杭州黄龙体育场，阿里巴巴10周年庆。

马云以朋克造型登场了。他清唱两首歌，声音却被现场的欢呼声所淹没。场下数千名阿里巴巴员工再次为他们的创始人癫狂，气氛热烈而欢愉，登台的马云不亚于任何娱乐明星。

1. 十年磨一剑

从1999年阿里巴巴开创以来，到2009年，马云带领阿里巴巴走过了10个春秋。

2009年马云的处境颇为微妙。受经济不景气影响，中小企业出口大受影响，致使阿里巴巴的股价一度缩水八成以上，这让马云再次发出了“跪着过冬”的呼吁。

2008年年底，阿里巴巴开始“暖冬”计划，通过降价等各种手段，来争取更多的中小企业成为阿里巴巴的付费客户。凭借马云的明星效应，越来越多的地方政府机构，如东莞、成都、江苏等地开始与阿里巴巴合作，通过政府补贴，为当地中小企业使用阿里巴巴产品提供便利。

马云的目标不仅如此，他还将视野扩展到了海外。在印度，阿里巴巴2009年实现了第一百万个注册用户，同时也实现了登陆马来西亚市场。在各大报纸和中小企业论坛上，马云更是相继发表文章和演讲，宣扬“小而美”的观点，继续为中小企业通过电子商务发展全球贸易呐喊助威。为此，索罗斯等人评论说，马云已经是个“不需要我投资的人”。



2009年，马云为电子商务贡献了一个新概念——“网货”，意指通过网络渠道销售的商品，这种商品具有压缩中间环节成本等天然优势。通过网货，马云将阿里巴巴B2B业务和淘宝网C2C业务紧密地联系在一起。这正是马云对阿里巴巴未来下一个10年确定的目标：创造1000万家小企业的电子商务平台，创造1亿的就业机会，为全世界10亿人提供消费的平台。

经过2008年全球性的金融危机，到2009年，尽管大环境不妙，但手持150亿元现金的阿里巴巴仍然在开辟新的战场。2009年10月，阿里巴巴与4家物流巨头达成战略合作关系；11月，阿里巴巴收购万网，进入互联网基础服务领域。与此同时，阿里巴巴还推出了阿里巴巴教育公司和阿里云等新业务。

10年前，创业伊始的马云就登上过《福布斯》杂志的封面，10年后的他再次成为《福布斯》杂志的年度人物。他总是提出很多看似疯狂的目标，但最终都能一一实现。

“十年磨一剑，霜刃未曾试。”对马云来说，10年来，他将阿里巴巴磨成了一把独属于他的“独孤九剑”。

2. 打造全球网上零售帝国

2010年5月9日，杭州柳浪闻莺公园，淘宝嘉年华活动现场。马云率领阿里巴巴的一众高管，盛装出席。这次淘宝嘉年华活动，仍然延续了阿里巴巴之前活动的风格，活动现场气氛欢乐，宛如一个大Party。而透过这种气氛，淹没在人群中的，还有有一些行色仓促的外籍人士，他们来自雅虎日本。

看起来这是一个正常的市场推荐活动，但在这喧闹的背后，淘宝网发展历史上最大的一步跨越实际上已经酝酿成形。

2010年5月10日，谜底揭开。亚洲最大网络零售商圈淘宝网与软银集团控股的雅虎日本在杭州宣布双方展开战略合作。

马云与老朋友孙正义再次牵手了，双方将在战略合作的基础上，通过双方数据对接，全面打通中国和日本的网购平台，极大扩充数以亿计的消费者的网购选择。

在此之前，有关淘宝网将发布一个重要消息的传言已经在业内广为流传。而当谜底揭开时，之前的种种揣测都落空了。这不大符合马云的风格，但符合阿里巴巴的常

见手法——用很平常的行为做一些不普通的事情。

马云在几年前提出要限制淘宝网的赢利指标，当时很多人认为，他或许在蓄谋一些事情，而当淘宝网的赢利前景最终彻底打开时，业内就开始揣摩，马云的下一步究竟是什么？在这次淘宝嘉年华活动中，马云终于给出了答案，现下的淘宝只不过是他庞大棋局中的一小块，他要将淘宝变成一个全球性的交易平台。

跟马云不是第一次合作的孙正义显然意识到了来自阿里巴巴集团的庞大潜力——来自中国互联网信息中心的数据显示，2009年中国网购市场交易额已经达到2500亿元人民币，淘宝网2009年实现商品成交额超过2000亿，注册用户已经超过1.9亿，占到中国网民数近一半。每天有近4000万个独立用户访问淘宝，早已大大超过eBay、Amazon等电子商务网站，这个数据，在全球电子商务网站流量中排名第一。

新闻发布会上，面对记者，马云再放豪言："未来，中国中小企业产品出口海外将十分简单，就像国内贸易和通过网络在国内卖货一样简单。阿里巴巴集团将继续搭建世界各地的网上购物平台，促使中国中小企业的产品低成本走向世界。"

一直以来，马云提倡的"新商业文明"理论——"开放、透明、分享、责任"，就意味着一个前提，淘宝网必须做得更大，涉及的范畴更广。无论对马云而言，还是对于淘宝网来说，这都是一个到底应该何去何从的命题。马云给出的答案是——走出去。阿里巴巴这家亚洲最大的互联网企业之一正寻求海外增长点，因为其在国内市场的地位已经相对很稳定。

而孙正义看到的是，此时，庞大的日本市场应已被纳入淘宝网纵深拓展计划的版图中。日本是全球电子商务最活跃的市场之一，其电子商务业已经辐射至生活各个方面。来自日本的产品一直在中国广受欢迎，而中国源自成本和市场优势所形成的庞大制造业，也在逐步填充日本市场空白。这是一个双赢的局面。

这种基于市场前景的判断，跟马云的大淘宝及"新商业文明"不谋而合。或许这才是双方合作的基础。阿里巴巴集团和软银集团都认为，电子商务的力量能更好地改变小企业的命运，让中国和日本甚至世界上更多的小企业以及消费者都获得利益是双方合作的初衷。

在马云的脑海中，一个覆盖全球的网上零售帝国版图正在酝酿。马云是这个帝国当之无愧的霸主。



3. 以公益的心态和商业的手法去做事

2010年12月4日，第九届中国企业领袖年会在北京召开，马云参加了此届年会。本届年会的主题是“新商业 · 新共识 · 新动力”。马云在会上发表了演讲，他表示应该用公益的心态、商业的手法，而不是商业的心态、公益的手法去做事。这很显然符合马云一直以来的作风。

马云这样说：

“很多人问我，马云你到底在做什么，其实这两年我发现自己不是在做企业，而是更像一个艺术家，更像在打造一个艺术作品，我想以做企业的方式，把它展现出来。

“首先你是怎么看待这个世界、怎么想这个问题的。所以，我前天早上也去看了吴冠中先生的画，我看了以后深有感触，吴冠中他不是在画画，而是在表达对生活的态度，对生活美好的看法，画只是他的手法而已。很多画家在不断研究怎么画更好看、更仔细、更准确。其实，我们真正要做的是表达对生活的态度。

……

“我们想到另外一个问题，我觉得我们的人都学会了埋怨，埋怨政府，埋怨体制，埋怨社会，埋怨自己没有机会，总是埋怨这个做得不对、那个做得不对，而自己没有一点问题。仇钱、仇富现象越来越多，我们不断思考一个问题：生态怎么了？心态怎么了？我们在不断研究自己的姿态、每个人做事的方法。我相信心态不好，姿态一定不好，心态和姿态不好的话，整个生态是会越来越差的。

“我们今天看见整个生态，也许停下来还可以做些事情，思考一下如何把自己的心态调整得更好，如何使自己的姿态更好，如何保持商业的生态，这样就可能不会再出现糟糕的情况。很多人跟我说，马云，你们公司特能包装，赚钱就是赚钱，干吗说得那么高深？我不知道该怎么解释，不是一个人对我这样讲。我问自己这么一个问题，我们是为了赚钱顺便做好事，还是希望为别人做好事同时赚了别人的钱？这是两种完全不同的心态，包装一次不可能包装很多次。

“我觉得阿里巴巴有今天，其实10年以前我们作了很大的判断，互联网不是消灭谁，而是完善谁。如果你想去消灭谁的话，你一定会倒霉。有人说你说得轻松，淘宝

还不是把那些零散商全给消灭掉了，把渠道全给消灭掉了。其实，这是一个竞争规律，一代一定胜过一代。北京的黄包车拉得很好，突然来了汽车，大家团结起来把汽车砸了没有用，这是时代变革，做任何事不是因为我恨你而是因为我在做正确的事情。

“我们永远以公益的心态、商业的手法去做事，而不是以商业的心态、公益的手法，那样只会越走越乱。我们今天看见的很多企业说，企业经营没有对错，赚钱的同时也做了很多事，同时又拿出钱来做公益。我觉得我们今天应该真正思考，怎样以社会公益完善这个社会，这是我们的职责所在。所以，我坚定不移地认为，以商业的心态去做事已经不行，必须是以公益的心态、商业的手法去做事。

“如果真正讲姿态，我们就要问我们自己。一个非常令我尊重的人跟我讲过一句话：‘做人一定要问清楚这三个问题——你有什么？你要什么？你愿意放弃什么？’我们一定要问这三个问题，做企业也一样。我觉得从我来讲，我获得的大多是社会给我的，是这个时代给我的。外界给了我们太多这些东西以后，你只能去回报这个社会。我从来没有觉得我的钱是我的，我的员工是我的，我的企业是我的。淘宝不是我的，我之前说如果国家需要支付宝，我愿意把支付宝送给国家，更何况支付宝本来就不是我做出来的，是我的同事，是这个时代，是中国互联网的高速发展，打造了支付宝。

“我最近感触很多，几天之前在支付宝开了两天会，真听不懂他们说什么，听得特恐怖，假如6年之前那么复杂的话我还干不干都是个问题，那时候就是无知者无畏。我讲的是实话，我坐在那儿熬了两天，我不断地听怎么违背道德，怎么违背‘新商业文明’，只要在价值观、使命感不出问题的前提下你们怎么做都对，他们怎么说我不懂，我怎么说他们也不懂。所以，一定要清楚你需要什么。

“刚才讲到客户、员工、产品和企业，我是这么理解的。客户要的是什么？客户要的不是服务，客户要的是体验，所以我们更要用心去做。刚才张维迎教授讲很多饭店有很多姑娘，老板觉得自己筹备了大量的服务给客户，门口站着20个姑娘欢迎你。老板说我花了很多成本，客户却说我不要这个，我要的是用心的服务，相比20个脸上一点表情都没有的姑娘，一个面带微笑的足矣。

“所以，你别说我为社会做了什么，为客户做了什么，想让客户满意是需要用心去做的。对产品我们问什么？对于产品要问你提供了什么价值，与众不同的东西是什么。再上一层要知道公司是什么，就是为社会作了什么贡献，有你这个公司和没有你这个



公司，社会有什么区别，你的街坊邻居有什么区别。

“我几年之前说我知天命，我知道这辈子还能做多少年CEO，还能做多少事，还能活多少年，还有多少机会，一个人知天命才能更加乐观地活着。一生3万多天的路程，花一天少一天，大家都是越剩越少。其实是缘分，大家生活在这个时代能做点事，有那么多朋友、同事，其实这个旅程是非常美好的。所以，我想每一个人想清楚我们还有多少天，我们不是很急，一定要做大做强，我们到这个世界上不是来做事业，是来享受人生、享受这个旅程的。

“所以，每个人想清楚你有什么，想放弃什么。最后我想讲一个故事，这个故事是我的朋友、星巴克的创始人所讲过的。他说有一天到伦敦去，在最繁华的伦敦街上看到一个很小的店面，这个店面卖奶酪，奶酪在欧美国家是非常不赚钱的东西，而这里作为寸金之地怎么会有奶酪店呢？走进去发现有一个老头在很乐和地经营自己的店，我朋友问他，你卖奶酪能付得起这个店的房租吗？

“老年人说，年轻人，你买5英镑的奶酪，我就告诉你，你问我能付得起房租吗，年轻人，告诉你，这条街都是我们家的。我们家世世辈辈卖奶酪，这是我们的乐趣，而不是赚多少钱。并不是每个企业都能做大，但是我们每个企业、每个人都可以做的很快乐。这是我今天给大家作的一些报告，希望大家能够进行一些反思，谢谢。”

二、阿里巴巴“诚信门”危机

时间在流逝，阿里在成长，而对马云来说，2011年绝对是一个多事之秋。从2月份的“诚信门”危机，到5月份发生的支付宝股权转让风波，再到10月份发生的“淘宝商城事件”，都让马云备受煎熬。

2011年，阿里巴巴的本命年，马云这一年的悲剧从年初的“诚信门”开始上演。

1.“挥泪斩马谡”

2011年2月21日下午，阿里巴巴公司召开了全体组织部大会，这是唯一一次大家事先都不知道会议内容的大会。

会议之前，阿里巴巴B2B总裁卫哲从马云办公室出来，当时他的表情是从未有过的疲惫。

会议开始，当马云宣布“同意卫哲辞去B2B总裁职务的请求……”时，所有台下的员工都表情愕然，但没有发出一点声音……

之后，刚刚重新担任集团首席人力官的彭蕾上台发言，讲到情真之处，眼泪夺眶而出，她没有拿纸巾擦，也没有背过脸去，任凭眼泪流下。彭蕾停顿的15秒钟，台下依旧鸦雀无声，让人感觉有一个世纪那么长。

会议结束，马云赶往机场，这时，全世界都已知道这件事，一路上不断有企业家朋友打电话给马云，一个说：“马云，你这次是大手笔！”另一个说：“动静是不是搞得



太大了？开掉一个副总裁也能表明你的决心了，干吗把卫哲都开了……”再一个说：“马云就是马云，我顶你！……”

马云接完电话对助理说：“在战场上拼刺刀，手脚被敌人刺一刀是感觉不到太痛的，而在家里你要砍掉自己一只手，那个痛……”马云疲惫的脸上表情复杂。

同一天，所有阿里人收到了马云的邮件：

各位阿里人：

大家已经看到了公司的公告，董事会已经批准B2B公司CEO卫哲、COO李旭晖引咎辞职的请求，原B2B公司人事资深副总裁邓康明引咎辞去集团CPO，降级另用。

几个月前，我们发现B2B公司的“中国供应商”签约客户中，部分客户有欺诈嫌疑！而更令人震惊的是，有迹象表明直销团队的一些员工默许甚至参与协助这些骗子公司加入阿里巴巴平台！

为此，集团迅速成立了专门小组，经过近一个月的调查取证，查实2009年、2010年两年间分别有1219家(占1.1%)和1107家(占0.8%)的“中国供应商”客户涉嫌欺诈！骗子公司加入阿里巴巴平台的唯一原因是利用我们12年来用心血建造的网络平台向国外买家行骗！同时查实确有近百名为了追求高业绩、高收入，明知是骗子客户而签约的直销员工！

对于这样触犯商业诚信原则和公司价值观底线的行为，任何的容忍姑息都是对更多诚信客户、更多诚信阿里人的犯罪！我们必须采取措施捍卫阿里巴巴价值观！所有直接或间接参与的同事都将为此承担责任，B2B管理层更将承担主要责任！目前，全部2326家涉嫌欺诈的“中国供应商”客户已经全部作关闭处理，并已经提交司法机关调查。

阿里巴巴从成立第一天起就从没以追逐利润为第一目标，我们绝不想把公司变成一个仅仅是赚钱的机器，我们一直坚守“让天下没有难做的生意”的使命！“客户第一”的价值观意味着我们宁愿没有增长，也绝不能做损害客户利益的事，更不用提公然地欺骗。

过去的一个多月，我很痛苦、很纠结、很愤怒……

但这是我们成长中的痛苦，是我们发展中必须付出的代价。很痛！但是，我们别

无选择！我们不是一家不会犯错误的公司，我们可能经常在未来判断上犯错误，但绝对不能犯原则上的错误。

如果今天我们没有面对现实、勇于担当和“刮骨疗伤”的勇气，阿里将不再是阿里，坚持102年的梦想和使命就成了一句空话和笑话！

这个世界不需要再多一家互联网公司，也不需要再多一家会挣钱的公司；

这个世界需要的是一家更加开放、更加透明、更加乐于分享、更加有社会责任感，也更为全球化的公司；

这个世界需要的是一家来自于社会、服务于社会、对未来社会敢于承担责任的公司；

这个世界需要的是一种文化，一种精神，一种信念，一种担当。因为只有这些才能让我们在艰苦的创业中走得更远，走得更好，走得更舒坦。

令人欣慰的是，这次调查中我们发现绝大多数直销同事面对诱惑坚守住了原则，我很欣慰，在这里向他们致敬！我们更要感谢在面对这类事件时勇于站出来抗争的同事们，在他们身上我们看到了坚持诚信的勇气和原则的力量，我们看到了阿里的未来和希望！我们需要更多这样的阿里人！成非凡之事者，必须有非凡之担当！

卫哲和李旭晖的辞职是公司巨大的损失，我非常难过和痛心。但我认为作为阿里人，他们敢于担当、愿意承担责任的行为非常值得钦佩。我代表公司，衷心感谢他们为公司付出的不懈努力和作出的贡献。

各位阿里人，B2B董事会任命陆兆禧兼任阿里巴巴B2B公司CEO；集团任命彭蕾兼任集团CPO。希望大家全力配合工作，相信我们可以让自己的公司更与众不同！

这是一个好时代，这是一个谁都不愿错过的时代！坚持理想、坚持原则能让我们成为这个时代中的时代！

If not now？ when？！

If not me？ who？！

此时此刻非我莫属

马云

2011.2.21

事发之后，引发了巨大的舆论风波。有人说马云“壮士断腕”，有人说阿里巴巴“卸



磨杀驴”，有人说卫哲等勇于牺牲个人利益，也有人说这是老板与职业经理人关系的经典案例。但无论如何，对马云而言，再痛，也要坚守诚信。

2.“诚信门”危机

实际上，“挥泪斩马谡”只是“诚信门”危机的彻底爆发，阿里巴巴交易市场上有关欺诈投诉的历史由来已久。

从2009年开始，贯穿2010年全年，公司国际交易市场上对阿里巴巴有关欺诈的投诉时有发生。虽然从2010年第三季度开始，B2B公司已经开始关闭涉嫌账号并采取措施以图解决问题，但投诉仍未绝迹，毕竟，阿里巴巴只是一个交易平台，无法控制货源。

2011年1月，阿里巴巴开展了“整风”运动，马云的这次“整风”运动，是由一句“他妈的”引发的。

2011年1月，马云上网收邮件，看到一位女员工在邮件里随口说了句：“他妈的，我还在看一个案子，个别员工可能涉嫌欺诈问题。”马云说，他当时非常好奇：什么案子会让一个女孩子说“他妈的”？一番了解后马云觉得这件事没那么简单。在一次会议结束后，阿里巴巴集团立即决定成立一个小组来调查。

B2B公司董事会委托专门的调查小组进行调查，结果显示，2009年、2010年两年间分别有1219家（占1.1%）和1107家（占0.8%）的“中国供应商”客户涉嫌欺诈。

面对这个结果，马云怒了。马云说：“诚信是阿里巴巴最重要的价值观之一，这包括我们员工的诚信，以及我们为小企业客户提供一个诚信和安全的网上交易平台。任何违背我们文化和价值观的行为我们都不能接受。”

然而事情终归发生了，危机出现了，何去何从，是对马云的考验。

面对员工时，尽管马云一再强调诚信，强调价值观，强调企业文化的作用，但在现实中，所有的这一切都抵不过业绩和利益，马云的苦口婆心早已被一些人抛之于脑后。

事情发生了，阿里巴巴面临的最大障碍，就是马云创建公司时所提出的有关诚信的价值观正处在衰败边缘。对此，马云感到很自责。在金融危机高峰期内，阿里巴巴公司雇佣了5000名员工，希望数量庞大的销售队伍能够迅速带来业绩，来抑制逐日下跌的股价，然而却疏于对这5000名员工进行价值观方面的培训。其实对很多公司来说，

这样做都是无可厚非的，毕竟，任何一个公司的终极目的，就是赚钱。马云后悔的是，当时他甚至认为公司实际上不需要，甚至也没有能力培训如此多的员工。而在匆忙中雇佣来的员工，在实际业务中更多地考虑自己，而不是消费者的利益得失。马云也曾告诫过卫哲，应尽早采取措施，断然阻止弊端的蔓延。然而作为CEO的卫哲在这个问题上竟然也疏忽了。就是这一疏忽，给阿里巴巴带来了不可挽回的损失。对马云而言，金钱损失了，可以再赚，而口碑受损了，就再也难以取信于消费者了。

2011年2月22日，就在马云发布内部邮件的第二天，他从北京回到杭州，给集团的人开了几天闭门会议，会议的主题是“回归价值观，打击阿里巴巴集团内部的官僚主义和腐败主义”。马云要用价值观和使命感，构建他心中那个102年的企业王国。

然而无论如何，“诚信门”危机，对马云也好，对阿里也罢，都将是其不可承受之痛。

3. 如何扛起中国的打假问题

对于作为一个交易平台的阿里巴巴来说，打假显然是一个非常艰巨的任务。现实是残酷的，在残酷的事实面前，任何理想和梦想都不堪一击。即便是马云这样一个有大眼光和大胸怀、口口声声强调诚信的人，当遭遇欺诈、假货等不诚信问题时也会显得束手无策、一反常态，忍不住大发脾气。

马云发火，主要是因为这样两件事情：

一是在阿里巴巴“诚信门”发生两个月之后的4月21日，商务部、公安部等九部门联合下发通知，要求各地加强对网络购物平台的督导，其中更是点名要求浙江有关部门督促淘宝网开展自查自纠，这简直就是打淘宝网的脸。

二是就在时隔两天的4月23日，中央电视台《焦点访谈》栏目播出《网购——想说爱你不容易》，更是重点关注淘宝等网购平台“进入门槛过低，出售假货、未经授权的产品”等问题。

本已焦头烂额的马云在这两则批评面前更是怒火冲天。

2011年4月27日，恰逢阿里巴巴旗下淘宝网创立8周年，马云召开了新闻发布会。在新闻发布会上，马云一反常态，在极端的愤怒中发表了一些惊人的言论：

1. 社会要分辨出假货的源头是制假，而不是淘宝这样的电子商务公司，苛求作为渠道的网络上没有假货不啻舍本求末。

2. 一个公司不可能扛起中国的打假问题，需要国家力量的介入和执法力度的提升。网络售假现象的源头是制假，那是政府的事！在此恳请九部门进驻淘宝、阿里巴巴共商对策！

3. 淘宝只是一家公司，没有权力将制假者送进监狱。淘宝只是一面镜子，告诉你麻子在哪儿，不是把镜子砸碎了，你的麻子就没了。把淘宝灭了，你以为就没有假货了？

4. 以淘宝为代表的网购行业给中国社会带来了三大影响：首先，树立了“诚信就是财富”的概念，信用越好的商家生意越好；其次，让消费者越来越聪明，消费者可以有更多选择，知道哪些商品货真价实；最后，促使制造业发生改变，让企业有更多发展空间，让小企业明白不能单纯制造，还需要了解渠道和品牌。

这些言论让媒体和大众都惊呆了，这完全不像马云一贯的风格。马云一向是淡定的，即使是在2010年与雅虎的股权争夺战中，他都没有失态失言。然而，在阿里巴巴的本命年，先是陷于阿里巴巴“诚信门”，紧接着，淘宝网又成为媒体曝光和指责的对象。在这种情况下，马云再也无法保持以往的淡定了，毕竟马云也是人，尽管是被神化的人。

不过，不管发表了怎样的言论，马云都不是一个逃避责任的人。在欺诈事件中，阿里巴巴拿出170万美元来对受害者进行补偿，每宗诈骗个案涉及受骗买家的赔付金额平均为1200美元。而在更早之前，2009年下半年，阿里巴巴为了解决“出口通”与海外买家之间的欺诈纠纷，还建立了 Fair Play Fund(公平交易基金)用以处罚诈骗者并弥补海外买家的损失。2010年11月，阿里巴巴和国际认证机构天祥集团展开一项合作，推出基于第三方的深度认证服务，意在对其“中国供应商”进行最高限度的资质认证，从而杜绝诈骗、纠纷等事件。

关于“欺诈门”“假货门”，的确并不是哪一家企业就能解决的问题，也不是哪一个企业家独自就能挑起的担子，这需要整个社会的努力，需要净化整个社会的商业环境。在中国现有的这个大环境里，没有哪一家公司敢信誓旦旦地说，他们的产品100%没有假货。所以，“山寨”成了这些年大家心照不宣的词。

对于一个新的产品来说，企业家有责任和义务来引导市场消费，但能否成功，还必须由整个大的社会环境和人们的社会心理决定，对于一种新的商业运营模式来说同样如此，单纯靠企业家一己之力的确很难撬动社会这个大魔方。即使是身为偶像、几乎被神化的马云，对此，除了愤怒与整改，也并不能夸口说能够杜绝此种现象。然而媒体将这过重的罪名压到了他头上，再愤怒，他也不能说阿里巴巴完全无过，逃避责任，不是马云的作风。这正如易凯资本 CEO 王冉在其微博中所说："在惊叹马云的勇气的同时，我们同样期待淘宝也能正本清源，让假货和盗版早日绝迹。这个担子太沉重，本不应该落在一个人身上，哪怕是伟人。"



三、支付宝股权转移

2011年5月，尚未从“诚信门”风波脱身的阿里巴巴，被一则从美国传来的消息再次推到了舆论的风口浪尖。

这则消息就是阿里巴巴集团已将支付宝的所有权转让给马云名下的一家独立的中国公司，而阿里巴巴的此次股权转移是在未经董事会批准的前提下进行的。

一石激起千层浪！想当年支付宝的横空出世，对中国现有的金融界产生了多大的影响，现在居然悄无声息地就转移了股权，这实在是让人觉得不可思议。何况，一向标榜诚信的马云，此次执意将支付宝股权转为私有，激怒了从雅虎董事会到雅虎股东，从美国股市到华尔街投行，从在美国上市的“中国概念股”到国内互联网公司等各利益相关方，马云成了各方讨伐的目标，国内媒体也纷纷撰文指责马云违背“契约精神”。

这样一个支付霸主股权的转移，到底会对马云、对阿里产生什么影响呢？被多方讨伐的马云，还是当初的马云吗？

1. 网络支付霸主

对马云来说，阿里巴巴的每一天都会有奇迹发生。支付宝便是奇迹之一。

2009年12月8日，一位全身只穿一条红色内裤、头戴黑礼帽、身披黑色披风、戴着墨镜，以荧幕中的英雄形象“佐罗”示人的男子，出现在一阵阵喝彩、尖叫和口哨声中，手机、相机、DV等拍摄设备之下。在支付宝办公大楼内，一片沸腾。

这位就是支付宝总裁邵晓锋。2009年7月，在支付宝的员工大会上，邵晓锋就喊出了豪言壮语："到12月31日，如果支付宝的日交易额达到12亿元的话，我就脱。"

此刻，邵晓锋的"裸奔"就是为了兑现他的承诺。两名身穿红甲、头戴金盔的员工以"虾兵蟹将"的形象站在邵晓锋的身边，他们手上举着一块牌子，牌子上写着"2009年12月7日，业务量新高1213163891元"。

邵晓锋和马云相识是在他们青葱岁月的高考备战期间。当时，两个同样面临来年高考的年轻人在浙江图书馆阅览室认识了。彼时，满怀侠义情怀和正义感的马云，理想是当一名警察，巧的是，年轻气盛的邵晓锋也有一个警察梦。想当警察的共同理想使他们成为好朋友。马云曾考过警察，但因为身高和体重不达标，加上长相特征比较明显而落选。而邵晓锋则顺利成为一名刑警。虽然怀着同样的梦想，得到了不同的结局，但这并没有影响到二人之间结下的深厚友情。考警察落选后，马云对邵晓锋说："反正人嘛，靠脑子不靠长相。"后来马云将这句话演绎成他的那句名言"男人的智慧和长相成反比"。

从1999年阿里巴巴成立起，马云就一直向老友邵晓锋伸橄榄枝，邀请他加入阿里团队，但邵晓锋始终没有下定决心。

毕竟警察是他年少时就坚持的梦想，邵晓锋也是一个坚定的人，不愿轻易放弃。最后让邵晓锋义无反顾投入互联网行业的，并不是马云的三寸不烂之舌，而是阿里巴巴交易安全系统的推出。安全系统和警察的防卫职责，在某种意义上是相同的。在此之前，邵晓锋一直担心行业跨度大，不能胜任。加盟阿里巴巴后，邵晓锋专门负责淘宝网络诈骗安全方面的工作，算是另一种意义上的警察。2008年1月，邵晓锋出任阿里巴巴集团副总裁，并任旗下子公司支付宝公司执行总裁，开始全面掌管这家第三方支付平台的命运和未来。

当过警察的邵晓锋，20年的刑警生涯培养了他很多方面的能力，使他能够很快适应互联网行业的工作。做过警察的人，搜集信息的能力是毋庸置疑的，他能在一些看似无关的东西里发现千丝万缕的联系，从而作出最正确的判断。而且在获取信息后，他能进行快速而准确的分析和梳理，知道如何在最短的时间里抓住信息反映的关键点。另外，如同警察向来需要团体合作一样，他对资源的协调能力使很多人只能望其项背。公司负责人同警察一样，需要协调很多资源，作为负责人，需要让大家团结起来同心



协力完成工作。

新官上任的邵晓锋有自己的目标，这个目标就是在2010年内使支付宝的日交易额突破20亿，年交易额达到1万亿人民币，赶超eBay旗下的PayPal，成为全球最大的第三方支付平台。

马云对支付宝有着自己的期许。也许是因为出身普通家庭，他打了这样一个比方：在阿里巴巴这个家族里面，阿里巴巴是“大哥”，是个“泥腿子”，“弟弟妹妹”们上学都靠它来供；淘宝是“妹妹”，性格活泼，可以拿着大哥给的钱买花裙子，已初中毕业，将来要念复旦大学；老三是支付宝，才上小学，但最有志气，要在未来扛起养家重担。“大哥”决定不惜一切代价供它“上美国哈佛”，因为那里有最先进的思想。

多么贴切又平凡的比喻，多么殷切而真实的期待！正是马云对支付宝这种“考哈佛”的高标准要求，使邵晓锋即便将支付宝带到日交易额达到12亿的规模，仍然在2010年年会上被骂哭并被解职。对此很多人不理解，认为马云是“卸磨杀驴”。当时，嘉奖会变成了批评会，一向骄傲的支付宝员工遭遇了公司成立以来最大的打击。

2011年1月22日举行的支付宝年会上，大家内心欣喜雀跃，也忐忑不安。毕竟，成绩在那里是看得见的，值得所有员工骄傲；而忐忑的是，马云从来不是一个按常理出牌的人。预想中的表扬和赞美，被代之以一段段来自客户部门的电话录音，录音的内容全都是用户的指责、抱怨和批评。参会员工的心忽悠悠地沉到了谷底。“烂，太烂，烂到极点。”马云一连三个“烂”字显示了他当时愤怒的心情。热闹的气氛变得沉寂了起来。马云所说的“烂”，是针对支付宝的用户体验。正是因为用户感受不到快捷与方便，才会有如此之多的指责与批评，这与支付宝创办的初衷完全背道而驰了。马云给支付宝诊断的结果是：发展缺乏勇气，不能勇于承担，沉迷于安全体系的建立，而忽视了用户体验。而作为一个服务性公司，最重要的，正是用户的体验。马云说，支付宝是一个很大的梦想，它对金融，对中国信用体系，对各个消费者，都是一个很大的梦想。

听完马云的训斥，邵晓锋哭了，他哭得稀里哗啦。只有他自己知道，他为支付宝付出了多少心血与汗水，才达到了今天的成绩，然而得到的却是如此严苛的批评。支付宝首席用户体验设计师坦言，以前用户少，需求集中，所以更容易专注。现在，阿里巴巴越铺越大，支付宝所要提供的功能越来越多，因为要做的领域太多了，用户的需求也千差万别，所以暴露出了一些问题。毕竟，没有任何一样东西能满足所有人的

需求，支付宝也同样如此。在2010年一年中，支付宝共有200多个新产品上线，员工工作开始有一种追赶的味道，大家永远在赶工，根本没有时间停下脚步回头看看工作做得到底怎么样。发展太快了，有些产品由于没有做好用户体验，用户流失很快。而团队又忙着开发下一款产品去了，对旧产品的用户体验无暇顾及。随着用户数量的猛增，支付宝收到的来自用户的抱怨也越来越多。

被寄予厚望的支付宝承载着马云更大的理想和雄心。在马云的心目中，他并不甘心让支付宝只活跃在网购领域，它可以应用到更广泛的领域，它还在慢慢渗入居民的日常生活中，比如水、电、煤气、通信费等缴费领域。在这次支付宝年会上，发完脾气的马云说："今天的支付宝跟10年以后比，它连1%都不到。"10年100倍是什么样？谁知道呢！大家唯一知道的是，这些年马云放出的豪言壮语，无一例外在人们的惊叹声中实现了。马云的野心很大，对支付宝而言，他是把它作为支点，进军整个互联网金融的，包括支付结算、信贷、银行卡、供应链融资，当然也包括银行。

2. 博弈董事会

支付宝并不只属于阿里，其中有雅虎和软银的控股。在这种情况下，马云将支付宝股权转为私有，等待他的无疑是与董事会的一场艰难博弈。

马云称他做出的"支付宝单飞"的举动，是为了获取央行颁发的支付宝牌照，这是一个"不完美，但是正确的决定"。

马云称之为"不完美"，是因为这一决定让他和杨致远、孙正义的关系一度无比僵化。杨致远和孙正义是马云多年的老朋友，当年马云创业曾得到了他们的多方支持；同时，他们又是阿里巴巴的股东兼董事。生意场上，利益永远是第一位的。为了确保自身的利益，孙、杨二人都主张用协议控制模式绕开中国的法律规定。且不说行不行得通，马云在未经孙、杨二位的同意下，单方面作出终止协议控制的决定，这在商业战场上，的的确确可以称得上是违背了"契约精神"。

马云称之为"正确的决定"，因为这样做不仅能够确保支付宝第一批获得经营牌照，同时也能确保支付宝在经营中的合法性。马云希望支付宝的存在"100%合法，100%透明"。

如果说在支付宝如何拿到牌照的问题上，马云和董事会进行了一场艰难的博弈，在拿到牌照后，马云和董事会再次进行了一场艰难的博弈——签署补偿协议的问题。马云可以单方面作出决定，但违背“契约精神”的人必定要付出代价，这是亘古不变的真理。在耗时长达两个月，并进行了多轮回合谈判之后，马云与杨致远、孙正义终于达成了和解，阿里巴巴与雅虎、软银之间终于签署了一份令三方都满意的补偿协议。至于会不会影响他们的私人感情，也许只有他们自己知道。也许是不会的吧，到了他们这个层次，多得是“高处不胜寒”的寂寞，每一个朋友对他们来说，都是弥足珍贵的。

对马云来说，还是那句老话，资本不是问题，重要的是支付宝获得了继续经营下去的资格。商业竞争无时不在，无处不有，今天的朋友也许会成为明天的敌人，谁知道呢？

2011年6月14日，马云在杭州召开新闻发布会，解释了支付宝事件的来龙去脉。至于媒体会如何解读，竞争对手又会放出怎样的烟幕弹，马云并不在意。马云认为，在支付宝获牌过程中，尽管终止协议控制没有得到阿里巴巴集团外资股东的支持，但股权转移获得了董事会授权，因此并不算违约。到底算不算违约，交给法律来界定，对普通大众来说，我们只需要明白，马云又一次达成了自己的目标，朝着既定的方向迈进了一步。正如马云所说，管理层最终决定终止支付宝协议控制，是一个“正确却不完美的决定”。

3. 艰难的抉择

在支付宝之前，因为滞后的金融立法尚没有关注到网上贸易这一块，事实上存在的第三方支付平台并未得到法律的承认。在支付宝如何才能拿到央行的牌照事宜上，马云、杨致远、孙正义，都作了一个“艰难的抉择”。

阿里巴巴董事会由四个人组成，雅虎的杨致远、软银的孙正义、马云、阿里巴巴集团CFO蔡崇信。关于支付宝的事情，因为刚开始国家并没有此方面的立法，阿里巴巴董事会就支付宝获取牌照一事已经讨论了三年多，几乎没有一次董事会不认真讨论这件事情。

早在2008年，杨致远并不看好支付宝，认为卖出去都可以，卖给谁都行。他甚至

建议马云将支付宝早点处理掉。他们认为支付宝只具备淘宝的功能，除此以外，再也没有其他用处了。它不是美国的PayPal，它每天是亏损的，如果没有淘宝，它可能就关掉了。这样一个不赢利的东西，要申请牌照还有诸多的麻烦事宜，卖给别人是明智的。不论杨致远怎么反对，马云坚持要做支付宝。支付宝后来的发展，证明马云是对的。

而在支付宝申请牌照期间，因为中国法律规定，外资企业控股的公司不能申请金融执照，孙正义对“外资企业”这一资质瓶颈，曾提出协议控制的方案——即成立纯中资持股的公司持牌，通过商业协议安排，将持牌公司收入转入外资公司。马云以风险过高为由拒绝了孙正义的方案。马云非常清楚，所有的讨论围绕的都是“利益”二字。人在商海，不争利还能争什么？杨致远代表的是雅虎股东的利益，孙正义代表的是软银股东的利益，马云代表的自然是阿里巴巴的利益。

马云认为，作为大股东来讲，他们都没错。但杨致远和孙正义都是阿里巴巴的董事，既然是董事，就要维护这家公司的利益。作为阿里巴巴的董事来说，他们都错了。因为作为一个公司的董事，必须捍卫其客户、员工还有其他股东的利益。在整个支付宝申请牌照的讨论中，杨致远和孙正义的态度都非常明确，他们眼里只有各自公司的利益，却忽视了阿里巴巴所有股东的利益。

到底以谁的利益为先，这是他们争执的焦点所在。在历次董事会上，以马云为首的阿里巴巴管理层，与外资股东雅虎、软银的主要分歧在于：雅虎、软银认为通过协议控制可以，马云却坚持转移股权，让支付宝成为一个纯粹的中资企业，否则，央行不会通过对支付宝的审核。马云认为，作为一家公司的董事，就必须要“维护这家公司的利益”，而孙正义和杨致远的态度则令阿里巴巴管理层极其尴尬。

对峙仍在继续。在孙正义看来，协议控制一定可以，中国所有法规都是可以绕开的。孙正义和杨致远二人甚至说，他们在中国认识的朋友就是这么做的。

马云则认为他们根本不了解中国实际情况，照搬美国经验是不会成功的。支付宝成立这么多年来，从第一天开始，阿里巴巴就承受着巨大的压力，因为中国从来没有这么一个机构、这么一个先例、这么一个行业属于类金融服务，做第一个吃螃蟹的人不是那么容易的，第一个吃螃蟹的机构更是面临着巨大的危机与压力。阿里巴巴每个季度都要向央行汇报，并把所有的钱都交给工商银行进行监管，因为这是涉及金融安全的问题，做得不好，大家都会遇到麻烦。



马云坚持按照国家法规办事，他说，如果认为制度和法规是可以绕开的，那就意味着支付宝的未来是建立在一个巨大的不可控的基础上，这是真正可怕的事情。假如央行认真调查，那么牌照肯定会被收回。不在法律允许的范围内行事，支付宝就没有未来。

因为在协议控制的问题上达不成协议，马云也面临着空前的尴尬。此后每次董事会的讨论环节，只要讲到支付宝股权事宜的时候，孙正义都会说自己只剩下一分钟的时间，马上就要走，以规避讨论。孙正义的这种态度也让马云心生抱怨，说杨致远和孙正义不顾支付宝的死活，讥称孙正义是“能从蚊子大腿上挑肉吃”的谈判高手。

孙正义是一块难啃的“骨头”，但马云也绝不是一个会轻易放弃的人。孙正义面对支付宝的问题，干脆不愿意站到台面上来了。马云则干脆跟孙正义说：“你别跟我玩技巧，你要玩技巧跟别人玩去。我们今天必须把这个事情办好了，因为只有办好了，大家才能把事情做大，而不是每天想的只是自己的利益。”马云对孙正义坚持绕开法律办事的态度很不理解。“15年前，美国人教我们做生意要遵守法律，现在却有人叫我们绕开法律。”马云说，“我想不通。”他认为在中国做生意必须100%合法、100%透明。

中国经济在改革开放30多年后才迅速崛起，许多领域、行业还没有来得及建立完备的法律和法规，这让许多商人和企业有了空子可钻。和中国企业打交道多年的孙、杨二人早已是“中国通”，他们对中国商场上的成功之道参悟得比本土企业家马云还透彻。所以对他们而言，规避法律不仅理所应当，也可以算得上是轻而易举。

“玩太极”是生意场上一个不成文的规则。凭哥们儿交情和义气，把该办的事抛给你，让你看着办。所以在支付宝问题上，孙正义和杨致远二人直到央行发出最后通牒的关头还没有意识到，此次央行是“玩真格的”。因而，这哥儿俩直到交“声明”的头天晚上12点钟，依然不表态，“不说赞成，也不说反对”。

杨致远和孙正义的态度让马云感到十分恼火。哥们儿义气重要，还是支付宝的发展更重要？在双方僵持不下的情况下，支付宝的管理层最终作出决定，遵从央行下发的规定，先拿到牌照再说。只有拿到了牌照，支付宝才能继续发展壮大。只要生意能够顺利做下去，所有的利益都可以获得补偿，所有的问题都不再是问题。

经过一系列的博弈与权衡，阿里巴巴管理层向央行递交了如下声明：“浙江阿里巴巴为支付宝的唯一实际控制人，无境外投资人通过持股、协议或其他安排拥有本公司

的实际控制权。”——马云最终还是作出了终止阿里巴巴集团和浙江阿里巴巴之间的协议控制的艰难抉择，虽然他很清楚这个选择可能带来的舆论浪潮，但既然选了，便不会后退。这，才是马云。

从协议转让变成正式转让，这在协议控制进入中国10余年间，还是第一次。马云的“铤而走险”，可谓“冒天下之大不韪”。马云又一次占据了各新闻媒体的各大板块，只是不再是各种推崇，而是毁誉参半。这使得支付宝股权转让事件从最初在阿里巴巴董事会内部的吵吵嚷嚷，升级为国内外商场上的“硝烟弥漫”，以及国内媒体的众说纷纭。



四、“淘宝商城事件”的冲击

2011年10月12日夜，杭州阿里巴巴总部，马云的办公室灯火通明。

刚从国外赶回来的马云一脸疲惫地听着汇报，很久没有做声。办公室里一片寂静，气氛出奇的凝重。马云抬起手揉了揉紧皱的眉心，长舒了一口气，抬起头，挥了挥手：“你们先回去休息吧，也都辛苦了，我再好好想想。”其他人交换了一下眼色，安静地出去了，办公室里只剩下马云。

他站起身来，从窗口俯视杭州城。深夜的杭城宁静而孤寂，那些绚丽而耀眼的霓虹灯也无法冲淡马云内心的沉重。

淘宝出事了。从马云创业以来，各种各样的事情就层出不穷，他早已习惯了。但这次不同，处理不好就会让淘宝与卖家之间的关系恶化，进而动摇淘宝的根基，马云不得不慎重，所以他接到消息就马上放下手头的事，从国外飞了回来。

1. 商城改革遭围攻

2011年10月10日，淘宝商城宣布将正式升级商家管理系统。升级之后，消费者一旦买到假货将获得“假一赔五”的赔偿，同时，针对商家的其他违规行为让消费者蒙受的损失，补偿幅度也将大大提高。而原有商家需缴纳的每年6000元技术服务年费，提高至3万元和6万元两个档次。

淘宝商城这样做，归根到底还是为了打假，这是一个不变的命题。淘宝商城此次

管理体系升级，特别建立了商家违约责任保证金制度。为保障消费者利益，商家进驻淘宝商城将根据所经营或者代理的品牌缴纳违约保证金。商家一旦有达到一定程度的违约行为，将被扣除至少1万元的保证金，保证金直接进入消费者保障基金，为消费者提供保障。

因为之前的"诚信门"危机，淘宝不想再次因假货而受到指责。为了促使商家更加严肃地对待在商场的经营行为，淘宝商城提高了原有商家需缴纳的技术服务年费，这也是为了震慑一些制假、售假的商家。但与此同时，又实行有条件的技术服务年费年终返还制度，淘宝商城将根据商家的经营规模、服务质量等指标的达标情况对商家的技术服务年费进行部分乃至全额返还，以鼓励那些诚信经营的商家。

"增加服务费是为了引导商家提高其服务质量，很多商家会说，怎么技术服务年费涨了、还涨这么多？我的回答是根据我们现在设计的返还政策，真正需缴纳的技术服务年费到底是多少最后还得看商家自己。"淘宝商城总裁张勇在致商家的公开信里表示，只要商家把对消费者的服务做好了，经营到一定规模，就可以部分乃至全部退还其技术服务年费，但前提是"把服务做好"。

淘宝商城还明确表示对假货、水货采取"零容忍"措施。

淘宝商城希望，更加严厉的处罚机制能够增加淘宝商城平台商家的售假成本，并有效地遏制相关违规行为。

此外，在淘宝商城新规则中，对于商家描述不符、延迟发货、违背承诺等各种违约情形也作了赔付规定。商家除全额退赔货款外，还要额外赔付消费者一定百分比的货款赔付金额。如商家延迟发货，需向买家支付该商品实际成交金额的30%作为违约金，且金额最高不超过500元。如此种种，致力于让淘宝商城的客户在购物过程中更放心、更有保障。

然而，这不是所有人都能理解和接受的。由于此次商家管理系统升级，导致很多中小卖家可能由于商城费用的增加退出商城，或者部分卖家商品及服务跟不上淘宝商城的变革。于是，"淘宝商城事件"爆发了。

2011年10月11日，对很多淘宝商城大卖家来说，几乎是一场灾难。近5万名网友结集在YY语音频道，有组织性地对部分淘宝商城大卖家实施"拍商品、给差评、拒付款"的恶意操作行为，导致多家店铺多数商品均被迫下架。



结集于YY语音频道的近5万名网友，有相当部分来自于淘宝商城的中小卖家，他们之所以这样做，是因为此次淘宝新规，直接让他们的利益受到了损害。他们把自己的行为称为“反淘宝新规”。其目的是通过组织一场打击大卖家的网络行动，来向淘宝商城平台规则制订者发泄不满。“反淘宝联盟”也随之而来，战火还在蔓延，仇恨没有消失。淘宝商城的大卖家固然受到了攻击，淘宝本身更是面临着一个巨大的危机。根据规定，淘宝商城新规的正式实施时间是2012年1月1日，距离现在还有不到3个月的缓冲时间，“但商家现在希望有更多缓冲的时间和更柔和的操作细则”。

一系列激烈的行为，对淘宝商城来说近乎一场灾难。因为遭受攻击，很多大卖家不得不关店歇业，这让马云极度的愤怒。马云说：“如果我们妥协，也是因为我们本身有问题，而不该是因为面对威胁。”

10月12日凌晨2点，淘宝商城针对“10·11事变”发布了官方回应，回应中称：“为了给消费者提供更多、更好的高品质商品和服务，让市场良性发展，就必须做出改变，淘宝商城和广大商家不会因为威胁、恐吓而放弃原则。”

10月12日，淘宝商城总裁张勇公开表示：“对互联网暴力，对恶意攻击其他商家的行为，我们不会容忍，也绝不会因为这个而妥协。”同时，他也表示，要对参与这一事件的卖家身份逐一进行甄别。张勇表示，受损害的商家利益肯定会得到补偿。

马云觉得自己累了。他在微博上写下了这样的文字：“公司想挣钱是正常的，不想挣钱是不正常的。淘宝经历了9年不正常！ 9年来我们从未考核过淘宝收入，从未要求过淘宝一分钱的利润。今天也没！赚钱不是我们的目的。我们不是道德模范，但我们确实想在中国做一家不同的企业。我们全心帮小企业，因为我们懂那种痛。但不是人人从商会挣钱，商业是门严肃的学问。”

然而对此不是每个人都能够理解。正如苏轼所言：“我欲乘风归去，又恐琼楼玉宇，高处不胜寒。”淘宝事件仍在升级。

2. 无奈的妥协

身心俱疲的马云，对着电脑，敲下了另一则微博：“看着家人的眼泪，听见同事们疲惫、委屈的声音，心碎了，真累了，真想放弃。心里无数次责问自己：我们为了什

么？凭啥去承担如此的责任？也许商人赚了钱就该过舒适的生活，或像别人一样移民，社会好坏和我们有啥关系？昨晚上网听见那批人高奏纳粹军歌，呼喊‘消灭一切，摧毁一切’，伤害着无辜。亲，淘宝人！！”

事件越闹越大。10月15日，商务部表态了，要求有关方面从稳定物价和支持小微企业的高度对此次“淘宝商城事件”妥善处理。商务部电子商务和信息化司负责人表示，希望淘宝商城充分听取各方意见，采取积极行动回应相关商户特别是中小商户的合理要求。他同时强调，相关企业和个人必须通过合法途径表达诉求。

马云把自己关在办公室里，拿起笔，在纸上一笔一画地写下一个“忍”字，停留一会儿，接着写，一连写下了五个“忍”字，最终走出办公室。

马云让步了。淘宝商城新规作出了调整：

对于已在tmall的商家，新规执行点延后至次年9月30日，新商家1月1日起执行。

所有商家2012年保证金可减半，阿里集团追加10亿进入消费者保障基金。

阿里集团拿出5亿作为先进担保，为符合条件的小商家向银行和第三方金融机构的贷款提供担保支持。

阿里集团增加3亿投资。如果经营有困难，淘宝商城给商家1年时间，年费出一半，保证金还有一半淘宝替商家出。

对于不与商城续约或者达不到标准的商家，淘宝商城提供技术帮助，将其商店(B店)转为淘宝网店铺(C店)，信用及交易记录予以保留。

为此，阿里巴巴为淘宝商城追加投资18个亿。马云自嘲，没有人能够永远强硬，即使是马云。

2011年11月17日，淘宝商城召开媒体恳谈会，马云现身。一连串的打击下，出现在人前的马云仍然是那样平和、幽默，瘦小的身躯里似乎藏着随时可能爆发的活力与能量。

马云开口了：

“我在飞机上听到了一首歌，其中一句歌词是‘伤害你最深的人就是爱你最深的人’。这个政策的出台，淘宝商城作了很多研究，我也一直关注这个事情，出发点是：

几个部委联合打假以推进网上诚信，电子商务越做越大，如果我们不对假货、水货采取措施，中国电子商务走不久。

"有人会说，马云，你为什么老是站在道德的高峰？我并没有，我只是个普通的创业者。去年年底我在淘宝大会上张了一次乌鸦嘴，说2011年淘宝必有一难，说过了我也忘了，可真来了。我希望2011年的'淘宝商城事件'是最后一次。阿里巴巴今天缺的不是工程师客服人员，最缺的是法律专家、经济学家和政策学家。

"淘宝上面有800万人开店，很多人以此为生，假如你不改，3年以后假货横行，灭亡的绝不仅仅是阿里巴巴一家公司，还有800多万淘宝店主。3年以后的电子商务，可能是解决中国内需、扩大就业的最好的办法。

"这条路是我们自己选的，我们没有请求大家同情，只是希望大家理解一下做这个事情的难度。我今年的名声是'过河拆桥'，我从来不是互联网的英雄，我就是个杭州的凡人。我有时候晚上觉得对不起的是我的同事，他们在做超越能力的事情。

"有人说我们圈钱、非法集资，说我们拿钱去买雅虎，你们知道买雅虎要多少钱吗？按照今天的市值要200亿美元，要按照现在几万的速度，下辈子都筹不齐。我们是互联网公司中现金储备最多的公司，我们为200多亿美元早就作了准备。

"运营淘宝一年需要多少钱？2011年现金支出是60多亿，不包括固定支出20亿，一年花出去七八十亿，我没问银行、政府要过一分钱。你们有困难，哪家企业没有困难，我们是怎么起来的？我们创造的直接就业机会是200多万，每家企业都有自己的压力，都不容易。

"淘宝刚成立的时候，大家说你们靠免费打败易趣，也有人说我们垄断。前段时间我去美国穿越沙漠，没有油了，走了好久才找到加油站，一看价格要加75%，开车的人火气很大，很生气地说这是垄断。加油站的老板说，你去其他地方看看，欢迎你到这儿来投资，我10年前就开始来这儿做加油站，没日没夜地投资。

"今天来闹事的人，也不是毫无道理，我仔细听，听了很多，我们政策制定者的想法是好的，方法需要更多完善，需要沟通。5万多人中真正参与攻击的是5000多人，有一半是没有淘宝店的，有店的人都是被处罚过的，当然背后还有一家网络公司的员工在里面。我们不是没有错的，我们向大家道歉。"

所有人都听出了马云的不甘与无奈，然而经过这些年的创业生涯、这些年从各种坎中走出来的马云深深地知道，退一步海阔天空。

马云说，中国电子商务正面临产业升级。他认为3~5年内中国经济会面临挑战，特别是中国民营企业和中小企业。他还说，从最新的广交会订单急剧下滑可以看出，民营经济已经遭遇挑战，扩大内需和产业转型需要的不是口号，而是行动，但是，要行动就一定会痛。

让所有人都没有想到的是，距离马云承诺18亿扶持中小卖家才不到5天，“淘宝商城事件”再度升级。10月21日晚上，淘宝卖家“10月围城”上演第二季！小卖家们想争取更多。这次，他们的目标是支付宝。“蚂蚁”吃“大象”，这一次他们的方案是通过支付宝集体大数量提现，造成支付宝平台的停摆。

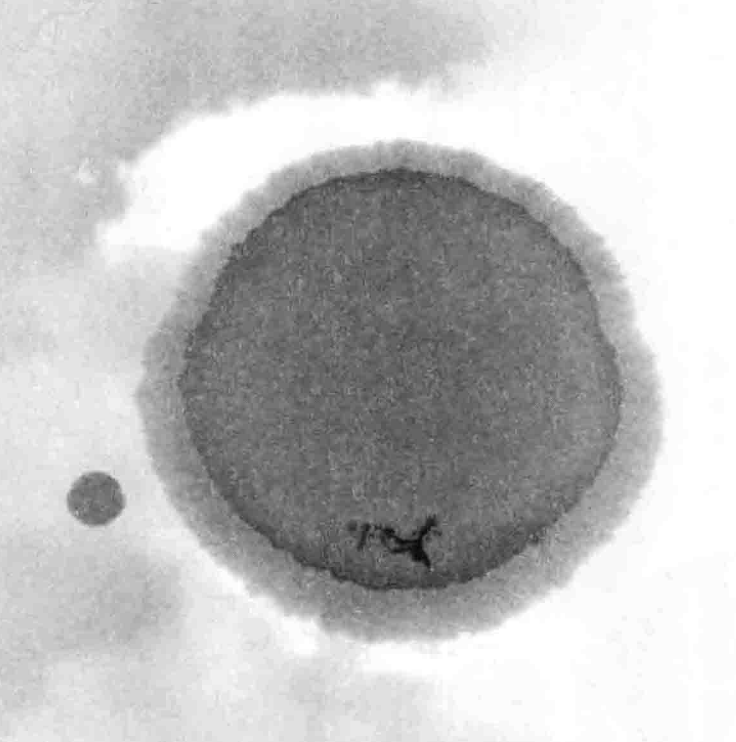
这一次，马云没有发怒，准确地说，他脸上的表情都没有变化一下，只是笑了笑，说，“闹不长的”。事情的发展正如马云所料，仅仅3天，2011年10月24日，数十名围攻淘宝的“网闹者”去“西湖合影留念”后各自离去。

自古“商人重利轻别离”，在“利”与“义”发生冲突时，该何去何从？马云无数次面临此类问题，他从不遮掩自己作为商人的逐利本性，但也从不屑于去做唯利是图的事情。这一次的“淘宝商城事件”，归根结底，是淘宝新规则触动了某些商家的利益。而对马云来说，淘宝新规，不仅仅是为了淘宝的利益，更重要的是要保证消费者的利益，而这些利益的纠葛，必然会产生矛盾。在这次事件中，马云让步了，但马云也坚持了。在让步与坚持的过程中，他书写着属于自己的理想与追求。

第九章　马云的野心：从网商寡头到金融帝国

我就是戴上望远镜也看不到对手。

——马云





一、网络团购——聚划算

2010年，一种叫做“团购”的网购模式如雨后春笋般在神州大地悄然兴起。

什么是“团购”？团购（Group purchase）就是团体购物，指认识或不认识的消费者联合起来，加大与商家的谈判能力，以求得最优价格的一种购物方式。

团购作为一种新兴的电子商务模式，通过消费者自行组团、专业团购网站、商家组织团购等形式，提升用户与商家的议价能力，并极大程度地获得商品让利，引起消费者及业内厂商，甚至是资本市场的关注。

网络团购改变了传统消费习惯。一时之间，各种团购网站层出不穷，在这种状况下，马云不会放弃这大好的机会，有着庞大的购物群和平台商家支持的淘宝网，占据了天然的优势。2010年3月22日，淘宝聚划算平台上线开团，2010年9月，聚划算二级域名正式启用。

1. 奔驰 Smart 一炮走红

2010年9月9日，聚划算的网页上出现了一辆奔驰 Smart 车的图片，上面写有5个醒目大字“天下第一团”，这是第一次有人在互联网上卖整车。

汽车也能团购？不少人私底下嘀咕，持观望态度，更多人等着看异想天开的马云的笑话。然而，那些人最终还是失望了，205辆 Smart 在3个半小时内售罄，聚划算的每日访问量一举攀升至上百万。

这还是传统意义上的团购吗？人们震惊了。但再想一想经常口出狂言的马云，人们似乎也不那么惊讶。

紧接着，在10月28日，聚划算以上海世博会为契机，以团购的方式让3万多颗英国馆“圣殿种子”留到中国，并特地让英国领事馆制作了相关的证书。这些纪念品在10秒钟内被抢购一空，聚划算的每日访问量飙升至300万。

淘宝聚划算上演的“圣殿种子”秒团，可以说是网络团购产业的一个标志性事件。近万颗“圣殿种子”在不到2分钟的时间里被疯抢一空，无论从时间、交易额还是物品来看，都是史无前例的。

作为淘宝血脉的子嗣，聚划算已成一个新派团购平台。它3月低调上线，初期仅在内部客户中试行，小规模低调推广，5月底才公开亮相。在这期间，没有人把聚划算划归为与众不同的团购网站。然而，结果出人意料，“205辆奔驰 Smart 3个半小时售罄，100颗克拉钻1小时团光”的事实，也彻底颠覆了人们“只有火锅、电影票、打折券之类才是团购主体”的惯性思维。

“没有买不到，只有想不到。”不走寻常路，这是淘宝聚划算与那些炒得沸沸扬扬飞得无边无际的团购网最大的风格差异，这也是马云一直以来给人的印象——低调，却又似乎无所不能。

在电子商务领域摸爬滚打多年才有了今天地位的淘宝，深谙网购的精髓，因此，在打造团购平台聚划算之初，就注入了创新的基因：淘宝聚划算的团购时间长，这和其他团购网站短期限时团购大不相同。并且聚划算的团购内容也并非单一的一日一团，而是一日三款团购，每天10点开始。更关键的是，聚划算突破了团购物品只能是服务性产品的藩篱，开创了大宗商品和奢侈品团购的先河。

事实上，从2010年3月份起第一家团购网出现，中国的团购网已经迅速地复制到了上千家，从垂直的行业团购，到地域团购大量的涌现，几乎重现了当年博客进入中国的盛世。

淘宝聚划算突破传统的消费观念，将用户现实中的多种购物形式，多种购物内容，带进这个虚幻却又真实的网络世界，“只要你想买，想买我就有。”也许未来有一天，聚划算会由用户发起团购邀约，从而发展到双向传播的团购2.0时代。这也未必不可能，不是吗？

2. 爱心团——草根公益新模式

马云热衷于做公益，这是人尽皆知的事。聚划算开团以来，马云等人就在考虑是否可以依托这个平台，创建一种新的公益模式。

2010年的10月，上海世博会英国馆“圣殿种子”团购活动的收益，总计263.07万元，马云将其全部捐献给了上海 CereCare 中心（致康园）——一家为脑瘫儿童提供康复训练及住宿服务的社会福利机构。

2011年5月，淘宝网上的一帮草根商家自发组织起了一场爱心公益团购，与淘宝团购聚划算平台共同合作，通过“聚爱心”——淘宝聚划算周末品牌团的两天活动，一共筹集来自19家网商以及淘宝的善款总计145万元。这笔善款则全部捐给了李连杰创立的壹基金，并专门用来支持“壹乐园”的项目，为我国西部高海拔贫困地区的儿童提供体育、娱乐设施。而淘宝亦承诺捐出活动中总销售额的5%，共捐赠超过50万元。

2011年5月24–26日，康恩贝“淘宝爱心团”义卖212万支援兰溪抗洪。在兰溪洪水这一突发性灾难面前，淘宝聚划算平台和康恩贝集团花2天时间用于紧急筹备，3天时间用于筹集善款，前后不出5天时间，迅速将212万善款传递到兰溪灾区，这也让我们看到，当公益遇到团购，能够创造出怎样难以估量的可能。

作为一种全新的公益互动模式，公益团购借助淘宝网聚划算这个平台，正在焕发出强大的爱的凝聚力。作为淘宝的消费者，他们在买到自己所需商品的同时，还可以献出自己的爱心。作为爱心网商，在卖出商品、创造利润的同时，也为公益事业尽了自己的一份力量。而淘宝聚划算作为一个电子商务团购平台，在为网商提供一个互动性强的营销平台的同时，也为中国爱心公益事业搭建了一个整合爱心的透明平台：从捐款数额到钱的去向，都遵循互联网开放、透明的基本准则。

公益团购这一模式，聚划算一直在付诸行动。

2011年6月11日，新疆哈密市哈密瓜开团，拉开原产地农副产品团购的序幕。

2011年7月7日，“聚蕉行动”——9大城市14.5万名网民爱心接力解“蕉急”。这次团购的香蕉都是来自海南省东方市。东方市是海南香蕉的重要产地，这里所出产的香蕉，从外形到口感都是一流的。但是，在2011年，大批即将成熟的香蕉遭遇无人问津的尴尬，再找不到销路就要烂在地头了。在东方市八所镇的一个农村合作社，负责



人告诉记者，他们的香蕉都是在亏本卖，但即便这样，卖出去的也不到2/3，算起来已经亏了100多万了。据海南省农业厅调查数据显示，全岛种植香蕉面积约87万亩，香蕉产量约190万吨，而整个岛内还有40多万吨的香蕉在7月集中上市待售。

刻不容缓之时，聚划算发起“聚蕉行动”，无偿帮助蕉农团蕉。本次活动第一站设在了杭州，于7月8日以网上预售的方式进行爱心团购。这也是国内以本地化方式进行公益团购的首次尝试。

值得关注的是，在本次公益团购页面上，聚划算及其合作方联华华商集团，将此次团购中香蕉的采购价、加工费、运输费、包装费、仓储费、到杭州商业超市最终成本等全部公示给消费者。

“聚蕉行动”在短时间内获得了很多网友的支持，他们认为这种公益方式比捐款更有意义。甚至有些其他城市的网友表示，虽然不在杭州，还是要参加这次团购，让在杭州的朋友帮忙去提香蕉，关键在于尽自己的一份心意。

此后的2011年11月，聚划算又发起了帮助农民卖菜的“聚菜行动”；2012年，开展了帮助陕西果农销售苹果的“聚果行动”……

3. 独立前行

2011年10月20日，团购界再起波澜——阿里巴巴集团正式宣布，聚划算分拆成为阿里集团旗下子公司独立运营。

这让不少业内人士感到不可思议。在团购行业倒闭、裁员声浪不绝于耳之时，聚划算居然从淘宝的一个部门发展成为一家独立运营的公司，完全逆势而行。马云又要做什么？这是所有人内心的疑问。

2011年，不仅对马云来说流年不利，对团购行业来说，也同样是一个多事之秋。在经过一年的爆发式增长之后，团购行业面临着从粗放到集约的转变，而这个转变，伴随着的是团购业的首轮洗牌。来得快，去得也快，这是很多人对团购的印象。

全球范围内的团购都进入了一种蛰伏状态。来自团购网站汇集平台Yipit.com的调查报告显示，包括ScoopSt.与RelishNYC等知名网站在内，美国2011年约有170家团购网站被关闭或出售，占美国团购网站数量的1/3，就连Facebook等大企业也削减了

对这类业务的投入。由此可见，全球范围内的团购，都面临着一种非常尴尬的局面。

在这种大背景下，中国的团购行业也是哀鸿一片。团购导航网“团800”统计显示，截至2011年8月，全国共有5039家团购网站，这个数目不可谓小。“团800”对包括成都在内的8个城市的团购网站进行的抽查数据显示，倒闭的中小团购网站超过300家，还有约12%的地方性团购网站超过一个月没有更新，另有4%的网站以系统维护或其他理由暂时停止了团购业务。至于还有多少网站是在苦苦支撑，更是难以统计了。

即使一些在国内销售额靠前的团购网站，也相继以“内部调整”来回应不断传出的裁员消息。

就是在这种整个行业不景气的时候，聚划算却从淘宝的一个部门拆分成为一家独立公司。

马云这么做的底气还是来自于聚划算的业绩。不同于其他团购网站，在争得你死我活的团购市场上，聚划算向来默不做声，既不打口水仗，也不花大价钱大投线下广告，但其业绩足以让所有对手汗颜。据团购导航网站够团网统计，聚划算2011年上半年团购额为20.70亿元，几乎占据全国团购交易额的1/3。聚划算就这样张扬地低调着。

聚划算依附于淘宝的优势实在是太大了。不谈其他，单提聚划算能轻易获得的巨大流量，就足以让其他团购网站眼红了。在淘宝首页的导航上，聚划算仅排在淘宝商城后，位列第二；在不少大卖家的店铺中，也都为自己参加的团购嵌入了团购链接，更何况，淘宝的用户都熟悉网购。这些都让聚划算一开始就占据了先天的优势。

更重要的是，淘宝上还有着海量的商品，聚划算能轻松找到货源，而不必像其他团购网站一样苦苦寻找。2010年10月24日，聚划算的实物团购有165单，由于商品数太多，不得不分为服饰、鞋包等8大类，其中卖出数千份的不在少数。而糯米网这天的实物团购却仅有22单，不用多说，数字的对比已说明了一切。相较与商铺合作，团购实物商品的好处在于，商品供大于求，因此争夺商家的竞争并不激烈；此外，也不用招聘大量的销售去扫街。

虽然对于2010年年交易额达到4000亿元的淘宝来说，聚划算目前半年20多亿的交易额并不算多，但它的未来必定大有可为，同时聚划算也还算是一个热门概念。

伴随着分拆消息的公布，聚划算总经理对外宣布，从2011年11月开始，聚划算将开启在全国10多个城市的首次线下投放。这一消息又让人不得不感慨——此时正是其



他团购网站现金紧张、停止广告投入之时。马云发招，总是出其不意。

聚划算分拆出来独立运营，这一决定距离2011年6月淘宝网“一拆为三”仅仅4个月。显然，淘宝从“一拆三”再到“一拆四”，不仅仅是为了凑个搭子，组一桌麻将。这是马云理念的进一步贯彻，马云一直认为，做一家毛病渐多的大公司，不如做几家活力十足的小而强的公司。

在成功组团出售英国馆“圣殿种子”、发起9城联合的“聚蕉行动”、创造出多项团购奇迹后，聚划算在国内团购业的“江湖”地位已经不可动摇。聚划算独立的举措是阿里巴巴集团对团购市场前景的重视及肯定，对于质疑声四起的团购领域而言，这也算是一剂“强心针”，至于能不能让国内团购业再度回春，尚待商榷。

阿里集团的内部邮件中这样说：“希望聚划算不但能开创中国团购的全新模式，也能摸索出利用大阿里平台快速发展的道路。同时感谢淘宝网孕育和培养了聚划算，也希望淘宝网成为更多创新业务的成长平台。”

二、从淘宝到天猫

2013年的“双十一”过后，阿里巴巴集团高调发布了天猫在“双十一”的业绩：支付宝在这一天的销售额为350.19亿元人民币。有细心的读者发现，在几百家媒体同一时间发布的铺天盖地的新闻稿里，关键词只有两个——“天猫，350亿”，满世界都是天猫，淘宝去哪了？难道说它“人间蒸发”了吗？

1. 淘宝商城改名天猫

如今的天猫，正是曾经的淘宝商城，这个转变当然不是在某一天突然发生的。淘宝商城的淡出，天猫的突然出现，至少得追溯到2012年。

2013年1月10日，马云一口气将阿里巴巴拆分成25个事业部：阿里集团旗下的C2C业务即原先的淘宝被大卸七块，除了一堆让人眼花缭乱的名字，外人几乎无法猜得出马云的心思。这25个事业部到底是做什么的？最让人意外的是淘宝竟然“消失”了，而天猫越来越响亮、耀眼，直至一年后“双十一”直接用天猫取代了淘宝商城。

淘宝商城不是挺好的吗？大家都已经习惯了，为什么要改名？绝大部分人对此惊讶不已，先是惊讶于淘宝改名的举动，其次惊讶于要改的名字。淘宝卖家这样调侃：“说实话，淘宝改名字真的让大家有点意外。有必要改名吗？其实名字倒不重要，不管你叫天猫、地猫还是什么，咱名字奇怪的多了，什么土豆啊、芒果啊。名字只是一个标识。名字里有什么寓意？猫有九命啊，都是4A广告公司能帮你想的，资料能把这间屋子塞



满了。”也有卖家说“这名字特别二”“这做生意的，像个猫头鹰似的，监视做贼的一般”。

对此，大概只有马云、王帅和张勇不觉得有什么奇怪。不管黑猫、白猫，还是天猫，能让人记住的就是好猫。作为阿里巴巴的首席市场官，王帅说：“名字早就想改。B2C是独立的业务形态，肯定要做独立的公司。只是那时候最紧急的事情是拆分，而不是改名字。拆完之后每天都要想，它的游戏规则是什么样子。至于改名字，想一个名字哪有那么容易。”

“这件事情大家已经有共识了。其实当公司更名跟整个集团对于B2C的投入与发展变成一个确定战略时，更名就变成了一个顺理成章的事情。只不过我对域名很满意，不能动域名，又想找一个跟域名有关的中文名字，这时候你会发现你已经找不到一个完美的名字了。”张勇说，“如果找不到完美的名字，那就找一个容易记住的名字。”时至今日，不得不说，“让人记住”这一目的，天猫是达到了。

2. 独立域名启用

2012年2月14日，正值西方的情人节，然而，占据各大网站新闻头条的不是商家的情人节炒作，而是厦门书生庄良基的大爆料，2011年转手的“天猫”双拼域名“tianmao.com”，交易价仅12万元。庄良基开玩笑称被马云“骗”了，他坦言说：“谁也想不到淘宝商城会改叫‘天猫’，不然少于800万元我是不会卖的。”是啊，谁也想不到，这才是马云的套路。天猫“tianmao.com”域名背后，究竟隐藏着一段什么样的故事呢?

2008年4月10日，淘宝商城诞生了。从诞生那一天起，淘宝商城的定位就是“品质之城”，以此把自己与商品鱼龙混杂的“兄长”淘宝网区别开来。2008年正是淘宝网高发展时期，也是网购行业迅速发展前期，此时，依托在阿里巴巴淘宝网名下，无疑对于淘宝商城平台和名气的推广是更加有益的事情。

新平台依托大品牌发展更有益。这是很多企业通用的做法。比如国内一些大企业，更是不惜用重金收购拼音域名，来更换成二级域名，如百度贴吧曾启用“tieba.com”域名，而后又更换为百度旗下二级域名“tieba.baidu.com”，为的就是要借“baidu.com”这个大品牌。

当新浪微博域名从“sina.com.cn”变成独立双拼域名“weibo.com”后，获取了更

广更高速的发展，经过多年发展的淘宝商城“mall.taobao.com”也终于开始探寻自己的独立发展之路。到底如何发展，马云有自己的思考。2010年10月，有消息传出淘宝商城已低调收购“tmall.com”域名并可登录页面，传闻淘宝商城有意独立启用该域名，并暂停使用“mall.taobao.com”，不过这只是传闻，毕竟当时淘宝商城官网并未做出回应。

直到2010年11月1日，“千呼万唤始出来”，淘宝商城终于对外正式宣布独立启用“tmall.com”这一独立域名，并在网站中央位置打上相关字样。“tmall”源于淘宝，“taobao”+商城“mall”，仔细推敲，“tmall”似乎也挺有品牌效益。至于马云的初衷是不是这个，那就难说了。

从2010年11月1日到2012年1月11日，一年多的时间，淘宝商城再度出“奇招”，中文更名为“天猫”，并同时拿下“tianmao.com/.cn/.com.cn”三个天猫域名，网站域名仍是“tmall.com”，目前三个域名尚未应用。至于后面这三个域名会用到什么地方，就要看马云的下一步棋会落在哪里了。

淘宝商城总裁张勇表示，淘宝商城更名“天猫”，一方面是因为天猫跟“tmall”发音接近，另一方面也富含深意。不论对马云来说，还是对阿里巴巴其他高层来讲，淘宝商城要更进一步发展，就需要在阿里巴巴的头衔下塑造一个新的品牌，而“天猫”便是因时势而生。新品牌，新域名，一个新的新闻诉求点，更是可免费为淘宝商城做个好的市场营销。马云很擅长做这种营销。

从“mall.taobao.com”到“tmall.com”，再到更名“天猫”，在域名营销上，淘宝商城一直成为互联网上最具舆论话题的平台。对淘宝商城而言，舍弃原先品牌，塑造新形象，无论品牌如何创新，无论将来淘宝商城是否会换掉“tmall.com”，又或转用“tianmao.com”，这个国内最大型、最具发展潜力的淘宝商城，都以其标新立异的方式展现在公众视野、都催生和带动着域名及其他同系域名的发展。

3. 天猫之路

淘宝死了，天猫活了。横空出世的天猫，踏在死去的淘宝上，又将走出一条怎样的路呢？这一切，只能问马云。

在阿里巴巴发展的历史上，马云作为公司创始人兼战略大师，每次重大调整都像

如来神掌，外人要想解读阿里的战略意图和发展路径，简直是如坠云雾之间。从上市公司B2B业务阿里巴巴，到淘宝，再到天猫，阿里集团上演了惊险的三级跳。

在2011年的“双十一”活动中，总共有497家品牌店销售突破百万，其中3家品牌店销售额破4000万，另有1家超过3000万，4家超过2000万，38家超过1000万、75家超过500万。与2011年相比，2012年销量达千万以上的店铺是2011年的4.7倍，百万以上销量店是2011年的3倍。

2012年，“双十一”购物狂欢节中，有超过217家天猫商城的店铺支付宝成交额突破千万。其中单日单店销量在1亿元以上的店铺有3家，店铺销量在5000万以上的有14家，成交额在1000万~5000万的店铺200家。另外还有1527家店铺的支付宝成交额在百万以上。这些数字背后意味着什么，每个人都在仔细品味着。

这些华丽的数据似乎在告诉我们，天猫已经不再是“猫”，而可称之为“虎”了。不过，华丽的数据背后，天猫也频频出现问题，比如价格欺诈、系统瘫痪等诸多问题，都遭遇了网友炮轰。

天猫一面承诺近30天最低价，一面被网友频频曝光价格问题。承诺的所谓“最低价”只是在近30天的低价，相比于更早之前的价格，实际上还要更高。此外，天猫商家承诺的商品价格5折起，此5折的“原价”并不是商品之前在淘宝上出售的价格，而是指专柜价格，这样一来实际上“双十一”的商品价格并不比平时低，甚至很多商品价格比平时还要高。如此虚标原价，蒙蔽了不少消费者。但是，遭到网友质疑的商家们不肯承认存在虚假促销，一直强调是在“原价”的基础上进行5折促销。但按消费者的理解，商家平时的销售价格就是“原价”的5折，因此，5折销售应该是商家口中“原价”的2.5折，但商家提出的“原价”5折实际上和平时的价格是一样的。

更奇怪的是，很多商家的所谓“原价”根本找不到依据，因为天猫上有很多都是“山寨”品牌，这些店铺从来就没有实体店，也没有其他经销渠道，都是商家自行定价，根本无从考证其所谓的“专柜价”的真实性。而那些商家负责人也只是一味地坚称那是“行业价格”。如此种种，让很多消费者大为不满，从而也对天猫产生了质疑。

另外，天猫旗下更有店铺被曝出在“双十一”期间疑似以“刷单”方式冲量。刷单是指以作假的方式提高销量，不需要进行实际购买。有消费者在天猫店铺“水星家纺”的交易记录中看到，有买家一次性购买了500件6000元的床上用品，只要思维正

常的人，都会发现其中有问题了吧？“维科家纺”也有买家分3笔购买了150条鹅绒被。此外，“博洋家纺”的成交记录当中也出现了同名用户ID重复购买的情况……

如此看来，淘宝出现过的问题，天猫也同样存在。对此，马云也很无奈。

淘宝淡出之后，天猫如何成长，这是摆在600万淘宝商家和上万名阿里员工面前的一道难题。但无论如何，对马云而言，这不过是众多挑战之一。天猫的未来之路，我们拭目以待。



三、菜鸟网络：马云的第二赌局

三十而立，四十不惑，知天命之年做何？2013年，49岁的马云即将“知天命”。赌徒马云给出的答案是，卸任之后来场更大的赌局。对此，马云以坟墓来喻：“每个人都是别人挖的坟墓，但是如果学会给自己挖坟墓那么才最了不起。”

“万事俱备，只欠东风。”对退居二线的马云来说，之前提出的“大物流”破题在即。

1. 天命赌局

马云一直是个赌徒。2013年，即将步入50岁的马云以一个菜鸟网络拉开了新的“天命赌局”——菜鸟物流。

“大淘宝”战略之后，“大物流”是马云一直以来的想法。3000亿的巨额赌注让马云退而难休，仅仅宣布退休18天后，阿里巴巴集团宣布，联合银泰集团、复星集团、富春集团、顺丰集团、三通一达（申通、圆通、中通、韵达），共同启动“中国智能骨干网”项目，各方依此共同组建了菜鸟网络科技有限公司，马云任董事长。马云这哪里是退休了，只是“换岗”了而已。

先有“天猫”，后有“菜鸟”，大家笑称，马云这是要开动物园了。马云到底想做什么呢？目前的物流行业，堪称竞争最为激烈、市场化程度最高的行业之一，业内公司不计其数，此外还有一个难以回避的国有超级航母——中国邮政。

如果菜鸟网络的大物流布局真如马云所预计的那样最终完成，极可能成为国内当

前体制下罕见的超级民营巨无霸，其规模、实力，怕是中国邮政也要望其项背。马云能做到吗？不少人在疑虑地观望着。

对马云来说，这只是他赌徒生涯中的赌局之一罢了，不过这一局，赌得有点大。"这次的投资确实比较大，第一期投资是1000亿，第二期投资2000亿，我们希望通过1000亿、2000亿的投资来撬动几十万亿中国已经有的基础设施，能够把国家基础设施发挥出效应。"马云如是说。

对马云这场赌局感兴趣者不少，而且多以马云2006年在杭州创办的江南会成员浙江商帮为主，如银泰集团董事长兼总裁沈国军、复兴集团董事长郭广昌、富春集团董事长张国标等。

在菜鸟网络董事会里，阿里巴巴占据3席、银泰占据2席、复星和富春各占1席，显然阿里是此项目的"主唱"，而马云则无疑是"主演"加"导演"了。

事实上，除了上述企业以外，深圳市政府对于马云的这个大赌局也非常感兴趣，为了邀请马云将菜鸟安营深圳，深圳市长甚至三上杭州。

在深圳前海刚被中央划为金融特区的情况下，菜鸟物流最终落户深圳。深圳市长许勤说道，菜鸟网络落户深圳前海，将对前海电子商务和现代物流等高端产业的发展起到重要的推动作用，这对于深圳的经济发展具有十分重要的意义。深圳作为改革开放的前沿城市，其开放的思想、优越的地理位置，加上政府的支持，如此种种优势，也是马云最终决定将菜鸟物流的开端放在深圳的原因。

但是不论理想如何，"天命赌局"中这3000亿的赌注到底从哪里来呢？鉴于菜鸟物流合作大佬们的不同凡响，在公司注册设立前，就有很多大的国内金融机构对菜鸟物流的发展非常感兴趣，中国人寿、中信银行以及其他大的金融机构有些已经同菜鸟物流签订了战略合作框架协议。赌资有了，马云的赌局开盘了。



■ 由阿里巴巴牵头的物流项目"中国智能骨干网"新闻发布会现场

对菜鸟物流，马云有着自己的设想。在全国物流网络最开始的时候，马云有过"八大军区概念"，也就是参照区域分布。



不过，现实中的物流需求并不遵循这个逻辑，电子商务发展真正可能发生井喷的是在三线城市，三线城市增长量非常大，在此种现状下，马云认为，菜鸟物流会在全国八个重要城市，包括有可能在中西部城市，按照八大军区的基本思想布局建立主干网络，其他的可能在某个区域做深、做透。

马云过去是从小做起的，比如淘宝；现在有实力了，开始从大入手，比如菜鸟物流。从大的方向入手，看起来更像一个赌局，至于赌局的输赢，还得留给时间来证明。

2. 电商的未来

电商的发展虽然一片欣欣向荣的景象，但也有短板，其中最重要的便是物流。有关物流的投诉，近年来成为阿里电商投诉最多的部分，以马云的作风，他不会允许这个短板永远短下去。

2012年12月，易迅网打出了“物流牌”，推出“一日三送”，借此易迅在华北地区的订单量已经稳定在了日均12 000单以上，由此可见物流的重要性。

阿里的老对手京东则在继2010年推出“211限时达”、次日达、预约配送等服务之后，在2013年5月再次升级，推出“极速达”服务，实现行业内最快的3小时送达服务，这在物流上是一个大的跨步。同时，京东还计划在北京、上海、广州、武汉、成都、沈阳6大核心城市同步推出“夜间配”服务，延长截单时间至15：00，用户只要在当日15：00前下单，订单在当天便可送达。不得不说，这对很多消费者来说很有吸引力。

京东称已构建由6大物流中心、27个城市仓储中心、近千配送站、200多个自提点组成的覆盖全国1037个行政区县的庞大物流网络。与此同时，苏宁云商也一直在强化自建物流。苏宁计划在2015年完成60个物流基地、12个自动分拣中心、5000个售后服务网点的发展建设目标。

对手都行动起来了，马云又怎么会坐以待毙呢？与京东、易迅、苏宁云商自建物流不同的是，阿里走的是平台化路线。按照马云的设想，将来物流公司之于菜鸟平台，就像卖家之于淘宝，如果口碑不好就减少订单，以此提高服务质量。

对于电商的未来，物流是核心竞争力。可以说，在未来没有强大物流能力的电商，离消失也就不远了。如果一个电商的物流能力只是靠四通一达，就是这个行业里水平

最低的电商平台，这样的电商没有发展前途。

马云对菜鸟物流的想法是这样的："我们有一个大胆设想，通过建设'中国智能骨干网'，让全中国2000个城市的客户在任何一个地方，24小时之内，接收到货物。这是一个伟大的理想，这个理想太大，没有人干过，甚至人们想都不敢想，我们觉得这是一个国家项目。"别人想都不敢想的理想，马云却一直在做，正是这样的马云，才造就了今天的阿里帝国。奔驰 Smart，整个亚太地区一年只能卖几百辆，聚划算3小时就卖了205辆；世博英国馆的"圣殿种子"，2分钟卖出去8000颗……正是有了这些看似不可思议的奇迹的发生，让马云对自己的菜鸟物流也保持着乐观的态度。

对此，马云这样说：

"从淘宝现在的交易额和交易笔数来看，我可以很骄傲地告诉大家，我们超越了亚马逊、eBay，已经成为全世界最大的商圈。但这不是我们的成绩，这是受益于整个中国经济的发展、转型，受益于全球经济由工业文明走向信息文明的大趋势。

"中国人错过了数次工业革命，但在互联网经济面前，特别是电子商务面前，我们跟发达国家相差不远。我们是否能抓住这个可能赶超的机会？

"在美国，电子商务只是社会经济的补充，因为美国的商贸、金融、信用体系原本十分发达。但在中国，电子商务可能成为社会经济发展中的重要动力。2010年我国网上零售额在社会商品零售总额中占比大约为2.86%。2009年，中国、美国、韩国的这一数据，分别是1.9%、6%、13%。我的判断是未来中国网络零售份额的占比一定能达到15%～20%。互联网经济在今天有巨大的战略意义，所以我们从不把自己当做一家电子商务公司，我们觉得要为中国建立一个未来商业的基础。

"我跟沃尔玛董事长山姆先生探讨过这一问题。山姆说，50年前他们在美国二、三线城市建立了大量商场，建立了仓储体系，推进了城镇化，刺激了美国内需发展。我认为，中国则应该迅速让二、三、四线城市居民拥有一台电脑。中国三、四线城市的购物需求非常大，要让那里的老百姓享受和一线城市一样的购物快乐，而不需要去扎堆挤到一线城市。

"希望10年后，在中国任何一个地方，人们只要在网上下订单，最多8个小时货物就能送到家，形成真正的农村都市化。这就需要建立一个属于21世纪的现代物流体系。"

中国仓储物流行业太陈旧了，根本无法与发达国家相比。电商与仓储物流的矛盾一直存在，尽管电商经过多年发展，反向促进了传统物流仓储建设，但这种发展远没有赶上电商发展的速度，笔者曾经有物流行业中的朋友预言，一定有一次物流的优化升级革命，问题是由谁来革命。而马云这个革命者出现了。

关于菜鸟物流，马云作出了这样的演讲：

“我本来以为当了董事长以后就不需要再出来，但是没想到当董事长的最主要职责就是出台和走秀。不过今天这场走秀是我期待了很多年的，这是一个我们阿里巴巴集团思考了四五年一直希望做的事，我们筹划了很久，但是很遗憾的是在我不当CEO之后这么大一个项目才正式落地。

“四五年来我们一直在思考一个问题，我们到底能为中国物流做什么？其实国家在整个物流建设上投入了几十万亿，可效益并不是很高。随着电子商务高速发展，我们必须在中国提升整个社会的效益。

“今天中国物流高速发展，离不开我们在座的三通一达、顺丰，以及未到现场的所有物流公司的发展。我记得去年淘宝‘双十一’做了191亿，这是一个奇迹，但是更大的奇迹居然是，一天内我们竟运出7800万件包裹，这个数字背后是无数人把自己全家老小发动起来，把这些货送出去，没有让中国物流瘫痪。

“但是，现在中国每天2500万件包裹左右，预计10年后是每年2亿件包裹，今天中国的物流体系没有办法支撑未来的‘2亿’这个数字。

……

“我们去考察了日本、欧洲、美国。今天在欧洲、美国、日本都没有这样的先例，日本的物流发展非常好，美国物流发展也非常好，但是他们是基于IT。

“而在中国是基于互联网，基于电子商务，如何发挥国家已经投资的基础设施的作用？今天全中国有100多万快递人员，如何使全中国能够支撑未来再增加的1000万快递人员？从小的方面来讲，我希望更多的快递人员有尊严，送快递是一个很好的工作，我希望中国的快递人员能够更好地提高物流环节上的工作效率。大家知道中国整个GDP中18%来自物流，但是发达国家在12%，这6个点如果降下来，给整个国家创造的经济效益非常高。

“这是一个理想主义项目，这个项目我们不是一年两年做出来，而是准备花10年时间，淘宝花了10年，支付宝花了9年，阿里巴巴花了14年，任何一个有理想主义色彩的公司必须花10年才能做下来。

“我们不会抢快递公司的生意，阿里巴巴永远不会做快递，因为我们没有这个能力，我们相信中国有很多快递公司可以做得比我们好。但是这个物流网创立起来可能会影响所有快递公司以后的商业模式，以前我们认为对的东西可能不对了，因为它完全基于互联网思考。

“所以物流网是我们希望做的，是人们没有做过的。直到今天为止物流网推出的到底是什么产品、方向怎么样、模式怎么样，一直争论不休。但是我们不争论的是：这是一个理想主义项目，不仅仅对我们有影响，最主要的是对社会有影响，对10年以后的消费有巨大影响。这是我的看法。

“为什么取‘菜鸟’的名字？我刚刚做互联网的时候，很多人说我是一只菜鸟，但是正因为我们这批菜鸟，马化腾、李彦宏，所有这些菜鸟今天变成了不一样的鸟，今天700万淘宝卖家，中国无数小的卖家，所有在网上做电子商务的都是菜鸟，只有菜鸟才能飞向千家万户。笨鸟先飞，飞了半天还是笨鸟，而菜鸟还有机会变成好鸟。我们取这个名字，意在不断提醒自己要对社会有敬畏之心，对未来有敬畏之心，我们希望自己成为一只勤奋、努力、不断学习、对未来有敬畏、对昨天有感恩的鸟。

“我们希望通过1000亿、2000亿的投资来撬动几十万亿中国已经有的基础设施，能够把国家基础设施发挥出效应。让我们的高速公路、机场、码头充分被利用，承担起本来应该承担的责任，也许10年里我们会失败，谁都不能保证你一定不失败，万一这一项目被我们搞成了，我觉得今生无悔，因为作为民营企业终于参与了国家基础设施的投资和建设。这具有划时代的意义。一直以来基础设施是国有企业做，今天我们这些民营企业联合起来，希望为这个时代、为这个社会做，今天我们也看到很多国有企业，很多大型企业，很多金融机构，对我们展示了巨大的信心和支持，我表示衷心感谢，后面加入的企业会越来越多，因为这不是为一家企业做，这是为一个时代做。

“再次谢谢大家，我还是做董事长。我们做社会化物流不是今天的想法，而是四五年前的想法，只是今天选择了这个秀。这是我们一代人的理想、梦想，谢谢大家！”



四、再押一“宝”——余额宝

马云说：“如果银行不改变，我们就改变银行。”于是在支付宝之后，2013年，淘宝用户猛然发现，一个叫做“余额宝”的新产品悄悄出现在淘宝的页面上。

1. 余额宝强势来袭

在2013年的夏天，热爱网购的你如果没听说过余额宝，周围的人一定会给你一个鄙弃的眼神，告诉你，你“OUT”了！

余额宝到底是什么东西？它又有什么魔力？在中国股市一路狂跌、黄金价格江河日下的状况下，余额宝居然能成为人们理财的新宠，不得不说这是一个奇迹。

但仔细一想，马云最擅长的事不就是创造奇迹吗？其实我们也不应该如此惊讶的。

确切来说，余额宝是由支付宝为个人用户打造的一项余额增值服务。通过余额宝，用户不仅能够得到收益，还能随时消费支付和转出，像使用支付宝余额一样方便。用户在支付宝网站内就可以直接购买基金等理财产品，同时余额宝内的资金还能随时用于网上购物、支付宝转账等支付功能。转入余额宝的资金在第二个工作日由基金公司进行份额确认，对已确认的份额会开始计算收益。

从本质上来讲，余额宝是一种货币基金。通过余额宝，用户存留在支付宝的资金不仅能拿到利息、而且和银行活期存款利息相比，收益更高。如果你有10万元，存银行，一年定期储蓄利息为3250元，但如果使用余额宝，收益能达到7500多元。对于普通老

百姓来说，余额宝就是一个诱人的蛋糕。银行存款的利息赶不上物价上涨，把钱存在银行里意味着贬值；可投入余额宝里，没有购买门槛，收益还多，提取还方便，何乐而不为？

马云出手，老百姓买账。截至2013年12月31日，余额宝的客户数已经达到4303万人，规模1853亿元，余额宝自成立以来，累计给用户带来的收益也高达17.9亿元。自上线以来，日每万份收益一直保持在1.15元以上，在所有货币基金中万份收益最为稳定，自成立以来的总收益水平稳居同类货币基金的第二位。看，马云的奇迹又出现了。

余额宝的奇迹让人直呼“马云逆天”。殊不知早在5年前，他就已经放话：“如果银行不改变，我们就改变银行。”而现在，这种改变正在进行中。

然而，每一次变革都会遇到各种阻力与批判。余额宝此举对传统金融业造成了极大的冲击，尤其是给银行带来了不小的损失，再加上2013年6月银行的“钱荒”闹得沸沸扬扬，这种状况下，余额宝和马云受到抨击简直是必然的了。由余额宝引发的口水之争几乎形成了一次全民的网络金融知识大普及，好多原本连货币型基金是啥意思都不懂的网民，在媒体、专业人士、知名网友的轮番讨论中，成了余额宝的第一批客户。马云又一次不用宣传，就做到了“全民皆知”。

短短几个月，马云完美地演绎了中国版的《赤焰战场》：非但身手矫捷、腾挪有度，而且还独立潮头，占尽天时地利，引天下资本尽折腰。

余额宝就是这样，在悄然无声中强势来袭。

2. 打造金融帝国

马云打造了阿里帝国，又通过阿里帝国涉足金融，最终构造出了属于阿里的金融帝国。

马云说：“今天阿里巴巴做的金融业务不是改革，而是一场革命，一场金融的革命。”

我们可以看到阿里作为一家互联网企业的清晰轨迹：从贸易转向商业（从阿里巴巴到淘宝），又从商业进入支付领域（从淘宝到支付宝），再由支付业拓展到金融业（从支付宝到余额宝）。

2013年2月22日，阿里集团架构调整了支付宝和阿里金融，将支付宝拆分为共享



平台事业群、国内事业群、国际事业群这三个事业群，然后和原来的阿里金融（现为阿里金融事业群）一起构成阿里集团全新的业务板块，至此，阿里的金融业务已经涵盖支付、小贷、担保以及保险业务，加上余额宝，马云在完成电商平台的建设后，开始全面挺进金融领域。

对于刚“隐退”的马云来说，本来菜鸟物流才是他的重点，而余额宝显然应该是一个意料之外的美好惊喜。余额宝的推出可谓无声无息，但之后的燎原之势，估计连马云自己都没有想到吧。

余额宝的推出始于阿里巴巴对天弘基金的收购。余额宝的本质是一种货币基金，既然是货币基金，就需要专业的基金会进行打理才能赢利，因此天弘基金进入了马云的视线。天弘基金麻雀虽小，却五脏俱全，不仅拥有公募基金、专户资格等业务资格，而且，2013年年初获批成立全资子公司。在对天弘基金的收购完成后，阿里巴巴拥有的不仅仅是一个基金牌照，而且是一个“全能牌照”。

虽然此次收购对于行业的意义尚难评判，但不可否认的是，互联网金融浪潮已经席卷了所有金融行业，并且不得不与之冲浪。马云就是那个站在风口浪尖的人。在互联网行业，客户认知、客户体验是第一位的。因此，像阿里这样的互联网公司或可借助准确的客户认知，再加上全方位的专业知识，在基金红海中独闯出一条新路。

马云借助余额宝，从原先只提供一个网上交易平台，到收购基金直接进入金融业，正式打造起了属于自己的金融帝国。

3. 定位中小客户

提到金融，似乎就是有钱人的专利，与普通老百姓无关，但马云就硬生生地把金融带到了平民百姓的生活之中。

马云曾经明言，未来的金融有两大机会，一个是金融互联网，金融行业走向互联网；第二个是互联网金融，纯粹的外行领导，其实很多行业的创新都是外行进来才引发的。金融行业也需要搅局者，更需要那些外行来进行变革，余额宝就暂时充当了这样的一个“搅局者”。

与传统金融业锁定大客户不同，余额宝选择了以小搏大。

余额宝所面对的客户，大都是用淘宝进行购物的散客群体。这类人有些闲钱，但不多，缺少合适的理财方式。但同时，这一类人也是最需要理财的，只可惜银行的理财产品太过于高高在上，各种条件的限制使他们望而却步。

银行其实也有类似余额宝这样的产品。比如，很多银行推出了活期宝类产品，这些产品在风险和流动性两方面都优于余额宝，收益水平与余额宝相似，只是这些产品都有起始金额的限制（5万元左右），让大部分“屌丝”客户敬而远之。

某位银行业人士这样评价余额宝：“从资产管理的角度看，既谈不上技术创新，也谈不上多大价值。这就好比快餐，尽管喜欢者众多，企业受益，但谈不上营养。”其实，快餐又怎样，看似不起眼的小闲钱，汇聚起来就是可怕的数字。滴水可以成海，星火能够燎原，马云看准了这些人，他也理解这些人。如他所言，站在客户的角度，才知道他们想要什么。

互联网金融是个苦差事，但马云就是一个乐意干这种苦差事的人。余额宝的推出在别人看起来顺风顺水，但这背后凝聚的却是长时间的技术积累和客户使用习惯的培养。没有阿里花费近10年沉淀的海量的客户群体，以及各种各样的尝试、培养出的客户使用习惯，就没有今天的余额宝。虽然跟银行的客户规模和利润规模相比，余额宝还是小巫见大巫，但终究迈出了关键的一步。

对于众多消费者来说，阿里巴巴永远都成不了阿里银行，因为它没必要这么做；支付宝永远都实现不了由三方支付平台、类金融工具向“准银行账户”的转型，但它也无需这么做。借助余额宝，支付宝跨出“类存款”的第一步，未来走向“类银行”的速度只会比银行想象的更快。金融界，马云来了！

4. 马云的野心

创业者都有野心，马云也有，而且超过绝大部分创业者。

既然缔造了阿里金融帝国，马云的金融野心就是路人皆知的了。随着阿里金融帝国的崛起，马云需要的已经不仅仅是一个平台，他想要的是做平台的主角，这也是他一直以来想要做的。在大家都忙着做平台的时候，马云静下心来做产品。是非暂且不论，但不得不承认，马云再一次走在了前面。

因为野心，在中国黄页失败之后有了阿里巴巴；因为野心，阿里巴巴收购了雅虎中国；还是因为野心，有了余额宝的诞生。马云就这样在野心的推动下，一路狂奔。余额宝的推出是否能够掀起一场金融革命，谁也不知道，因为作为货币基金，风险管理问题是不容忽视的重要因素。谁也不能保证稳赚不赔，即使是马云也不行。而使用余额宝的很多人，有很多却是对货币基金毫无概念的，他们能看到的，只是高于银行定期的利息收益。

金融创新的突破被广泛肯定，但是风险的争论也从未停止，这就是余额宝的现状。虽然曾被央行、证监会点名警示，但是其发展壮大的脚步仍未停止。2013年6月21日，证监会变相认可了余额宝。支付宝已经和37家基金公司签订了合作销售协议，而基金公司的淘宝网官方旗舰店，也将在不久后正式上线。余额宝会不会受到银行的刁难，马云迈入金融界的脚步会不会被阻挡，尚是不确定之事。

也有很多人不看好余额宝。因为单从现在余额宝的合作方来看，只有天弘基金一个，而且天弘基金在同业中还属于排名靠后的，从这方面来说，余额宝似乎有点不够看，从规模上来说也不足以对传统商业银行造成冲击。但是，这只是马云的一次试水。以后余额宝会不会纳入更多、更强大的合作伙伴，还值得人们期待。以马云一直以来的风格来看，支付宝后续的合作伙伴只会越来越多，提供的理财品种也将多元化，除了个人散户以外，甚至会有中小企业的活期存款滞留在支付宝体系内，最终是否能对商业银行的活期存款规模产生冲击，这是谁也预料不到的事情。

如同马云一直梦想成为金庸小说中的风清扬一样，他想做的是“无招胜有招”。马云的落子布局，至此告一段落。但是，阿里金融帝国的规模必然会不停扩大，马云的梦想和野心也必然不止于此。马云会带领他的帝国走向何方，我们拭目以待。

五、不一样的“光棍节”——“双十一”缔造的奇迹

对于把马云当做偶像的年轻人来说，马云本身就是一个奇迹。然而对于马云来说，他要做的，只是创造一个又一个的奇迹，将奇迹延续下去。“双十一”只是其中之一。

1. 奇迹出现

2013年11月12日凌晨1点，杭州下起了小雨，阿里巴巴集团位于西溪总部园区的办公楼依旧灯火通明。

时间倒回到几分钟前。11日23点52分，“双十一”狂欢购物节进入最后倒计时阶段，阿里巴巴现场突然欢呼雀跃，马云着一身灰色西装，意外亮相，抬头看了看现场的显示屏，未发一言，随即转身离开，整个过程仅持续10余秒。但因为他是马云，10秒，也足够吸引众多的目光。

马云离开，现场的气氛愈加紧张。12日00点01分，第一分钟的成交数据在大屏幕上闪出——总支付宝成交额116 896 436元，突破1亿元，成交笔数339 200笔！而第一分钟，天猫涌入1370万人，手机淘宝也涌入了200万用户。这只是一分钟啊！简直是不可思议的事情。

第二分钟，3.71亿元；第三分钟，6.07亿元……实时刷新的大屏幕中，“11•11购物狂欢节”的交易数据在不断变化，人们的心跳也随着数据的变化加快了。

现场屏幕上的数据继续在跳动，每跳动一下，现场都会响起一片惊呼声：“过亿



了”“超10亿了”。随后，11月11日当天00：05：22，成交额达到10亿元。在2012年“双十一”支付宝总交易额突破10亿元，用时37分39秒，翻了7倍。

与此同时，四周的几个小屏幕同样闪动不停：港澳台和海外地区专场，成交数不断闪出；各个省的成交数据同样不断跳出；产生的物流订单量也在不断刷新中……半个小时后，总支付宝成交额再次让人激动不已，突破了40亿元！现场有人已经开始泣不成声，多么激动的时刻！这是所有阿里人努力的结果。

终于，阿里“双十一”的全天交易额公布了——350亿！比2012年的191亿增加了83%。350亿元，这一数字是2012年美国“网购星期一”121亿交易额的近3倍。而2013年10月份，我国日均社会消费品零售额为693亿元，阿里的350亿超过了这一日均规模的50%。抽象的数字涂抹上了玫瑰金色。

这一天，京东35亿，腾讯电商旗下易迅则是5亿。“双十一”似乎已经成为电商界的共同节日，“双十一”，在现在的中国，意味着——网络购物节。

2. 横空出世“双十一”

阿里总部大楼里欢呼声此起彼伏，办公室里的马云呼了一口气，靠在椅背上，一副放松的模样，全然不似平日的精神、干练。

他不是不紧张的。就在“双十一”的前一天，他接受央视的采访时放出了“狂言”——“阿里今年‘双十一’的交易额要破300亿！”此言一出，马云听到了各种嘲笑的声音，也看到了各种等着看他好戏的面孔，要知道，去年的交易额是191亿，100多亿的提升空间，让很多人认准了他是夸海口。马云不在乎别人怎么看，但这是他给自己定下的目标，他不觉得自己是狂妄自大。

揉了揉眉心，熟悉的笑容又浮现在他脸上。现在还不是放松的时候，外面的员工们因为备战“双十一”，好长时间没有正常下过班了，今天更是可能要忙个通宵，各种数据统计、整理，都是冗杂而琐碎的，他没有道理自己躲清静。

马云走进大堂，又是一阵欢呼，他微笑着融入了这片热情的浪潮。

谁能想象，现在商家必争的“双十一”购物狂欢节，原本是个意外呢？

所谓“光棍节”，原本不过是都市男女的自嘲。那一日，马云无意间听到两个年

轻职员说闲话，一个问光棍节怎么过的，另一个自嘲道："光棍嘛，虽说一人吃饱，全家不饿，但总得犒劳下自己，吃好喝好玩好咯！"马云听出了这份自嘲背后巨大的机遇——犒劳自己，自然需要消费。情侣间的消费向来是很可观的，否则这些年商家也不必尽力炒作完外国情人节又热衷于中国情人节以及其他各种名目的"情人节"，其目的只有一个——消费。那我们是不是也能反其道而行之呢？不做情人生意，做光棍生意！越想越觉得很可行，马云眼睛越来越亮，决定找他的智囊团商量一下。

有人赞同，也有人心存疑虑，毕竟光棍和情侣的消费，在大多数人看来还是有差距的。他们最终决定，先试水。2009年的"双十一"，虽然加入的商家只有27家，但当日5000万的单日销售额还是让人们看到了这一天的潜力，"购物狂欢节"的概念第一次在互联网上被淘宝正式提出。

3. 打造别样购物节

2009年的"双十一"试水成功后，马云决定加大动作。在2010年和2011年，淘宝的动作越来越大，2010年9.36亿销售额，2011年52亿销售额，狂欢的人越多，销售的额度越大，淘宝本身对"光棍节"这一概念的利用也就越广。购物似乎和孤单开始达成了一项默契的协议。

热爱哲学和传统文化的马云，对心理学也有兴趣。马云说："关于消费心理学的研究发现，人们一旦具有了某种程度的情绪问题，例如孤单等，往往会偏向于购买一些自己本来不需要的东西来实现自我弥补，这种消费心理很容易被带动。"淘宝的促销为消费者提供了最切实的购买理由，而消费者也的确为马云的点子买单了。

淘宝"双十一"从2009年第一次试水成功，到2013年350亿的销售额，数字之外，我们看到的是淘宝5年来的辛勤耕耘，这是一个持续性的营销过程，除了经验的学习总结和技术本身的更新换代之外，马云和淘宝借助着5年的历程向消费者传达了一个观点："'双十一'是我的节日，更是你们的节日。"这是淘宝对节日本身的塑造。塑造节日，这比巨额数字本身更值得赞叹。有史以来的哪一个节日，不是源于历史上著名的人物或者神话传说的流传呢？而马云，只用了5年，塑造了一个节日。

对马云"双十一"的成功，有人赞叹，也有人有不同的想法。香港就曾有媒体问



马云，为什么电商中除淘宝、天猫外，大都日子不好过？这大概是很多竞争对手最想说的话吧。马云回答得很巧妙，他说："阿里不怕竞争，阿里现在已经成为基础设施类企业，这是14年来我们一点一滴做起来的。现在的创业者、新进者想用一两年推翻阿里这应该很难，而且一进来就想和天猫、淘宝竞争，这是错的；应该多想想如何做补充，看看淘宝、天猫还有哪些没做或没做好的，这样才是对的。"

正如马云一直在做的，电商要做的，是把蛋糕做大，让每个人都有份，而不是眼睛只盯着别人嘴里的那一份。

马云说，自己从来没有把11月11日当做电商之间的大战，他说："如果明天是电商大战的话，我个人坚定不移地认为，明天是中国经济转型的一个信号，就是新经济、新营销模式对旧经济传统营销模式的大战，让所有制造业贸易商们知道，今天形势变了。对于传统行业来讲，这个大战可能已经展开！"

马云从不提自己缔造的奇迹，然而这些奇迹却真实地存在着。"双十一"，阿里用时间和努力证明着自己。那些只看到阿里辉煌的人，却没有注意到其辉煌背后所付出的努力与汗水。撇开淘宝、天猫350亿那骄人的·数字，数字以外的一切，都建立在切实的行动之上。

第十章　奋斗不息：阿里重谋上市

互联网是4乘100米接力赛，你再厉害，只能跑一棒，应该把机会让给年轻人。

——马云





一、阿里的10年蓝图

2013年5月10日，在《我爱你中国》的歌声中，在淅淅沥沥的小雨中，在现场3万名观众的热情高呼中，阿里巴巴马云的“退休”仪式正式开始。

杭州黄龙体育馆，马云用歌声，把淘宝10周年庆典推向了最高潮。

这一天，马云正式卸任阿里巴巴集团CEO职务。是的，淘宝10周年了。是的，马云卸任了。

“马云时代”似乎已暂时告一段落。没有马云的阿里，又将走上一条怎样不同的道路呢？这是许多人留在内心的疑问。

其实说“没有马云的阿里”，似乎不太准确。马云虽然卸下了CEO的职位，但从他后来的表现来看，他并没有就此回家过“老婆、孩子、热炕头”的悠闲生活，更多的是一种“退而不休”的生活。


■ 马云在淘宝10周年晚会上做退休演讲

马云退休后，阿里了未来10年的蓝图。在他们的蓝图里，未来的10年，中国将产生1000万家依网而生的小企业，保有1000万名快递人员和1000万名网络客服，他们共同为10亿的消费者服务，而淘宝也将迈入10万亿的时代。之后，“互联网化”将成为零售标配元素，再无“电商”这一特定概念。这听起来似乎很抽象，但是仔



细想一想，又觉得是理所当然的事情，毕竟，网购已经成为一种生活方式，因之而衍生的相关行业的发展也就是顺理成章的了。

在与陆兆禧紧紧拥抱后，马云走下了“舞台”。但所有人都相信，马云永远不会退出大众的舞台中心，我们看到的，不会只是他的背影。

马云说，只有知道自己有什么、要什么、该放弃什么、我们才不会迷茫。商业社会永远会有竞争，永远会有比我们做得更好的模式和公司，永远会有令人惊喜或沮丧的创新变化……但我们永远要努力比对手在推动经济社会正能量上做得更好！因为这才是阿里人的福报和机会所在。

二、马云的危机——“二马”的战争

一向以武侠小说中剑术宗师风清扬自居的马云，近来也不淡定了。2013年10月底他火药味十足地推出与微信相似的产品“来往”、高调现身“前线”为旗下支付宝钱包争夺公众账号、高调发布“来往”满月数据等一系列事件，揭开了支付宝与微信在支付领域的正面对决。

马云与马化腾，“来往”与微信，到底谁威胁了谁？

1. 打响第一枪——公众账号争夺

面对一直低调，用户基数却极其庞大的微信，即使支付宝钱包的广告占据了各大一线城市的地铁、公交版面，马云显然也不得不承认自己和阿里落后了。他虽然不甘愿，但这是事实。

从马云的人生信条“永不放弃”就可以看出，他从来不是一个轻易认输的人。面对来势汹汹的微信和似乎胸有成竹的马化腾，马云奋起迎战。

微信建立在腾讯QQ多年来的客户群体基础之上，这一群体数目到目前为止是一个庞大的数字，在此基础上，微信已拥有6亿用户，入驻公众账号也已达到200多万用户，这样看来，在用户规模和流量导入方面，“来往”与微信可谓是婴儿与巨人之战。

即使在很多人看来，“来往”对微信的挑战简直是“蚍蜉撼大树”，马云却说，如果阿里不去做，我不去做，别人可能连想都不会去想了。马云还说，如果阿里巴巴做



不好，那就没有人能够做好。马云仍是一如既往的骄傲，放言说："我宁可死在'来往'的路上，也绝不活在微信的群里。"

2013年10月20日，马云在内部论坛上发帖，强调了移动通信产品"来往"对于阿里巴巴的重要性。马云的帖子是这样写的：

我原来认为"来往"不够独特，但现在离不开它了。因为我最大的乐趣在于帮它成长，把它完善起来。好产品是用出来的、完善出来的，也许它最大的特色是几万名员工不服输的精神，用愚公之精神去挑战 × 信。

10年前，没有人会相信淘宝能够打败eBay这个强大的对手，但是我们做到了。10年后的今天，我们仍然具备打败强大对手的能力！很多人后悔没有机会参与10年前的"战争"，但这次我们每个人都可以参与。谁不参与，谁就不该待在这家公司里。因为这是我们每个人可以做的事，这不是战略，这是阿里人在无线时代争取生存权利的努力。

这一次，我们每个人都可以帮助"来往"，别告诉我你不可以，除非你不愿意。别看微信那么强大，其实它和2003年的互联网格局差不多，那时候的新浪、搜狐、网易也不是高不可攀，无线互联网的游戏刚刚开始！

我们和别人比的不仅仅是技术、实力，我们比的是每个阿里人的团结、毅力、速度、耐心。更何况在技术和实力上我们不比别人差，在无线上网这一块没有建树，我们就不该考虑上市！

PS：100+(每个阿里人11月底前必须吸引外部"来往"用户100个)的馊主意是我出的，也是我坚持的。每个阿里人11月底前没有吸引到100个公司外面的"来往"用户，视同放弃红包。红包本来就不是应该给的。当然有100+也未必有红包，但没有100+是肯定没有红包的。

不管用怎样的方式，"来往"与微信的公众账号争夺战，就这样在马云的挑衅声中打响了，至于结果如何、鹿死谁手，留给用户和时间来证明吧。

2. 马云在急什么

其实，阿里和腾讯的“战争”在更早之前就已经展开了。

2013年8月份，天猫方面以“存在数据安全隐患”为由，下架涉及以微信为核心功能的纯微信应用共计19个，以微信为辅助功能的相关应用10个，从这些方面对微信进行打击。而在此之前，微信也宣称为了打击垃圾信息，关闭了一些针对淘宝商品营销的公众账号。彼时，双方还以“安全”和“用户体验”为名，处理一些中介服务和开发商。这不禁让人想到前两年的腾讯与360之争，同样的手段，同样的对局。

这样互相“掐架”的局面，似乎有点像小孩子打架，看起来不那么体面和大气，然而却真实地出现在两大电子商务巨头的身上，实在让人跌破眼镜。

在他们争夺的背后，到底隐藏着什么呢？归根到底，是巨大的利益。

一向表现淡定的马云也有些急了，因为微信正在做的，是在试图改变游戏规则，这是在从根本上挑战传统电商模式。在这些新的规则之下，阿里巴巴苦心建立的一切，可能都不再坚固，包括超过4亿的淘宝用户、近6亿的支付宝用户、网购交易额的80%、对新浪微博等主要流量来源的直接掌控、耗资可能上千亿的菜鸟网络等。马云怎么可能不急？腾讯这是在动摇阿里这棵大树的根，一旦根毁了，树还怎么可能繁荣呢？

微信不是电商，但因为坐拥6亿多用户，成了最受期待的移动入口之一，业内常称，因为微信，腾讯手握了半张“移动互联网船票”，而移动电商时代已经到来，所以，微信的存在就是威胁。而马云不可能面对威胁什么都不做。2013年的“双十一”正是手机网购开始爆发的前兆，中国的网购消费者已经开始了从电脑购转到手机购的全新迁移路径。

更让马云警惕的是，2013年“双十一”之后，在350亿的“双十一”战果中，有53.5亿元来自手机客户端，虽然这个比例还不足以令人瞠目，但对比2012年9.6亿元的成交额，增速高达5.6倍！随着智能手机支付功能的日益完善，2014年，这一数据势必将刷新到新的高度，到底有多高，连马云都不敢想象。而微信虽然本身并不做电商，但其提供的电商支持能力，能让马云不紧张吗？随着淘宝商户购买流量的成本越来越高，站外导流的诉求也会越来越强烈，而微信作为一个流量入口，又拥有海量用户，自然就会吸引淘宝系商户。



3. “二马”战指尖

这是一个人手一部智能手机的时代，也是一个随处都能用手机上网的时代，更是一个网购成为生活一部分的时代。在这个时代里，抢占指尖市场刻不容缓。对马云来说，“来往”和支付宝钱包，成了阿里狙击微信的最新武器。

马云与马化腾指尖上的“战争”在马云激昂地誓师动员后愈演愈烈，直接扑向对方。2013年11月1日，微信与“来往”再次“交火”。“来往”报告称，微信朋友圈封杀来自“来往”的分享链接，以维系其垄断地位。而微信则回应称，“来往”通过发布疑似钓鱼特征的链接，触发了微信后台自动保护机制，并称坚决制止“病毒和过度营销”。双方随即又展开新一轮的口水战。谁赢谁输，暂且不论，但阿里与腾讯又一次进行了一场完美的营销。

与此同时，在第三方支付安全上，双方也开始爆发争议。针对后起的微信支付，阿里和支付宝高管曾多次质疑其安全性，并称微信圈是假货集散地。对此，微信方面则见招拆招，称自己已经与中国人保财险 (PICC) 合作，为用户推出了全额赔付的保障。

除此之外，马云还有了别的想法。既然支付宝已经拥有庞大的支付群体，为什么不能把这个群体从 PC 端推向移动客户端呢？于是支付宝宣布从2013年12月3日起，支付宝钱包转账推广期不收费，电脑上使用支付宝转账将收取费用，原有优惠额度不再保留。虽然很多支付宝客户对此不满，但马云的目的的确达到了。

当更年轻的群体成为消费主体，当手机购物成为消费者主要的消费习惯，阿里巴巴还会占据电商鳌头的位置吗？这才是马云最忧心的。坐拥5亿用户的腾讯微信对电商虎视眈眈，而阿里巴巴尚未在移动互联网领域站住脚，就这样，“二马”之间的移动互联网之战仓促爆发了。在这个过程中，整个阿里集团都忙着向移动互联网搬家。2013年10月18日，阿里巴巴集团 CEO 陆兆禧召集全公司所有管理者开会，要求全集团落实“All - in 无线”战略，任何产品和应用优先考虑无线应用。All - in 是得州扑克里的一种技巧，翻译成中文一般叫做“全押”或“我全跟”。这一招是背水一战，你输了，你身无分文；你赢了，对手身无分文。

微信低调出世，却隔空给了阿里巴巴一记“七伤拳”。阿里巴巴小微金融服务集团 CEO 彭蕾更是公开表示：“隔壁小伙伴家两个老大的发言，像一记重锤一样把我们

wake up（惊醒）了。”这两个“老大”是腾讯创始人马化腾和腾讯总裁刘炽平。他们在2013年10月10日分别写了两封内部邮件，谈及腾讯的移动战略。其中刘炽平提到，电商的移动化相对比较滞后，被颠覆的程度没有那么高，这反而给腾讯带来一定的机会。

4. 迟到的“来往”

在最近网络中流传的一张图片上，西装革履的马化腾拿着手机，微笑着给马云演示着什么。上身穿着绿色休闲毛衣的马云低头、噘嘴，若有所思地看着马化腾的手机。马化腾扮演了老师的角色，而曾经当过老师的马云则在移动互联网时代成了学生。



■ 马化腾在为马云“上课”

这种情况下，马云打造的“来往”是否真的能对抗微信让很多人怀疑。其实，“来往”项目早在2011年六七月份就开始启动了，一开始是PC端和手机端都有的一个BBS，后来又转型为线上版的Facebook。当时微信仅仅诞生了半年。

然而那个时候微信还没有表现出对电商领域的威胁，马云也没有意识到“来往”争夺指尖的意义。很多事情就是这样，一旦错过了最佳时机，过后再怎么弥补，也会陷入被动。哪怕是马云，也不是事事都能料定先机的，至少在面对微信时，他迟了一步。由于用户不买账，加上集团资源上支持不够，“来往”多次转型，那时候的阿里还未启动无线优先战略。一直到2012年5月，马云从腾讯研究院挖来超级QQ的产品负责人邹孟睿，负责开发全新版的“来往”，这个项目才又重新被提上了日程。

经过16个月的艰苦奋战，属于阿里的“来往”终于研发出来了。从外观上来看，“来往”跟微信的功能的相似度高达80%，剩下20%的差别，则是强调安全私密交友和增加了一个“扎堆”的功能。“来往”没有“摇一摇”和“附近的人”等陌生人交友功能，而“扎堆”的产品形态跟QQ群聊模式比较像。



尽管阿里一再强调，“微信做的是熟人之间的强关系市场，‘来往’则主要做弱关系市场”，但都无法改变“来往”与微信极其相似的事实。有人质疑说，“山寨”有可能会打败原版吗？面对质疑声，马云仍然一副永不放弃的劲儿。他的想法很简单，不到最后，决不认输。

“来往”不打算刻意把手机淘宝用户和阿里旺旺用户变成自己的注册用户，而是要撇开电商基因，做一个纯社交产品。为此，“来往”允许用户使用淘宝 ID 登录，但拒绝导入淘宝上的好友关系。从这一点足以看出马云做移动社交的决心。

马云不仅亲自给“来往”站台，还发动了商界好友帮忙推广“来往”，这也是马云一贯的风格了。杭州绿城集团在房地产不景气的时候，马云号召员工多买绿城的房子，如今马云要推“来往”，绿城则要求员工们都使用“来往”。此外，跟马云一起合作成立菜鸟网络公司的中国银泰投资公司，也要求银泰员工都使用“来往”。还有一些天猫和淘宝的商家，为了跟阿里巴巴的“小二们”搞好关系，要求员工必须注册“来往”，否则不给发年终奖。阵势似乎不小，结局却尚难预料。

商场上从来都没有终点，马云和阿里巴巴所能做的只是披荆斩棘。我们期待他们带来更多的精彩！

三、退休是为开启新的征程

2013年5月10日，在万众瞩目下，马云退休了。狂人也罢，赌徒也好，马云金盆洗手了，但“江湖”上永远留下了他的传说。

退休以后的马云，除了忙着做菜鸟网络，还在做些什么呢?

1. 退休是门技术活

对普通民众来讲，无论是之前的史玉柱还是马蔚华要退休，似乎都没有马云要退休来得震动大。这并不是说马云比史玉柱和马蔚华更成功，而是马云这些年给人的感觉永远是冲劲十足的，他的退休实在出人意料。

淘宝10周年纪念日，马云宣布了退休计划。彼时的杭州黄龙体育场热闹如奥运会开幕时的鸟巢，他穿着七分裤出场，戴着大镜框眼镜、黑色小礼帽，刘海儿在帽檐下隐约可见，经常被人诟病的长相，竟然显现出一丝“萌”的感觉。他唱了首《我爱你中国》，又唱了首《朋友》。说实话，马云唱得确实没有说得好听，虽然他只是离开公司，而非离开世界。

其实至于马云为什么退休，除了他自己、谁也说不清。不管最终他是真的想要过平淡的日子，还是只是拿退休当一种噱头，这并不重要。喜欢随身带着一本《道德经》的马云，将其翻到第七章：“功成名遂身退，天之道。”中国看似最故弄玄虚的家伙，构建了一个真实而庞大的电商王国，然后飘然而去，希望这样被后人记住：“马云是一



位太极大师，他也曾创办过企业，比如阿里巴巴，比如淘宝网……”

马云是不是有几分金庸小说中风清扬飘然隐世的感觉？

也许这也正是他所追求的。

关于选择在淘宝10周年的时候退休，马云做了如下解释：

“如果我现在不敢退，到了52岁之后，我就不愿意退了，你们拉都拉不下来，因为那时由不安全感诞生的自负就会出来。我相信我到这个年龄一定会有不安全感，年轻人越来越强、越来越厉害，你就会越来越不自信，不懂装懂，还必须得装到底。虽然你是CEO，下面人还是会抵触你，抵触你的时候你就强硬，那就全乱了套了。成功是偶然，失败是必然。哎呀！成功了，你觉得还能成功，还要继续保持这个成功，这是人的天性啊。到时候你出问题，就必须找个理由，必须这样啊，自己有经验啊，其实这是源于你的不安全感。你为什么相信只有你在才行呢？像老柳（柳传志），他是很了不起的，他回来以后把联想治理好了，我回来要是治理不好呢？那更瞎了。我愿意看写别人怎么失败的书，当年毛泽东多牛，1955年他要是退休，就真的是神了。我相信乾隆到80岁时，他脑子已经不行了。他哪想下那个位置啊？越这样越不肯下来了。”

马云曾经说过，他想写一本书，就叫做《阿里巴巴的一千零一个错误》，但是后来又觉得自己不适合写。他说：“我写这本书我还是会不客观的，我会美化自己，而且很多错误不愿意承认，总会把它圆回来，一定会圆回来的，这是100%的。这个故事应该由别人去写，由别人去采访，由他们去讲。因为由我自己来讲，我一定会自圆其说。我觉得人啊，一定会走到本能。其实我们不止1001个错误，我们看到这是个错误，连理的时间都没有。但我让这些错误最终变成了公司成长的营养和肥料，而不是负担。”

马云一直很清醒。他清醒地认识到自己的不足，清醒地知道自己会犯错误，于是他决定在自己还保持着这份清醒的时候退下来。不得不说，这是需要极大的智慧和勇气的。

马云坚持认为，在管理文化方面，中国企业要有自己的思想体系，不能完全照搬发达国家的模板：

“如果今天抄美国，明天抄日本，那都是乱抄，我们一定要建立自己完整的思想体系。我在这里摸索，从儒、释、道的文化中寻找来自中国的思想价值。我认为阿里巴巴对西方文化的理解，好过美国人对我们的理解。我们今天接受、拥抱西方，但西方对我们未必，所以我懂他，他不懂我，这是我们在竞争上越来越强的原因。”

马云一再强调自己的兼容性：

“我自己觉得，我的管理和领导的方法在中国这个层面一直算是最好的，只是人家没看见，以为我只会说而已。但是管理和领导力背后必须要有思想体系，没有思想体系的管理和领导力，那纯粹是充数。所以，我自己觉得得意的方面是我肯定比马化腾和李彦宏这帮人更会管理公司。但在这个背后的思想不是我的思想，那是我们老祖宗的思想。但我跟别人又不一样，纯粹守在这儿又傻了。我还喜欢西方的，杰克·韦尔奇的（思想）我也接受，我很开放，西方基督教的思想我觉得也挺有道理。思想境界我再传也传不过这些人，我只是在这里面吸收了营养而已。吹点小牛说，我是把西方的管理理念吸收了过来。西方管理是科学，需要结合东方的管理理念；东方管理是基于人文的情怀，更像一种艺术……”

自诩为“风清扬”的马云，终于要挂剑而去，归隐山林。

2. 退而不休，投身公益

曾经有记者问马云，退休后会主要忙什么，或者玩什么、关心什么，马云回答：“玩生活，忙生活，只有我生活好了，我相信我的同事才会更好。”他还坦言，5月10日以后会先休息三个月，三个月以后再考虑干什么事。而在这三个月的休息时间里，以前欠下的人情，该还的这时也都还掉。

但事实上，马云并不曾休息过。虽然自封“风清扬”，但马云做不到身处世外。或许对他来说，2013年5月10日之后只是新工作的开始。

马云曾经在很多公开场合表示过，如果退休了，还想要做老师。不过现实与理



想总归是有差距的。退休后的马云选择了做公益。对很多普通人来讲，并不清楚公益与慈善的区别，认为这两者似乎是一回事儿，但在马云眼里两者截然不同。马云说，慈善是个人行为，是“我”的事情，而公益是“我们”的事情。也就是说，慈善是private thing（个人事业），一个人捐了多少钱是他个人的事情，而公益不是看你捐了多少钱，而是看你唤醒了多少人的爱心。

在马云看来，捐钱是最容易的，但最难的是用行动去影响他人，促使社会重新建立起对自然的敬畏与感恩。马云还说，这辈子你做公益，是一个人的福分，更是一个人的荣耀。做慈善你未必有这个能力，但是公益人人可以参与其中。而马云想做的，就是通过自己的公益行动去影响更多的人。

马云的公益之旅其实很早就开始了。从2008年汶川地震，阿里巴巴一口气向壹基金捐了5000多万元；2009年的“乐在青川”公益行动，到2010年，以马云和聚众传媒创始人虞锋的名字命名的“云峰基金”成立；再到2010年12月，马云加入美国大自然保护协会(TNC)全球董事会，马云的公益之路就这样一路前行。

在淘宝10周年晚会上，他曾经动情地说：“今后我将会从事一些自己感兴趣的事儿，教育、环保，每个人做好自己那份工作，已经很了不起。我们一起努力，除了工作以外，完善中国的环境，让水清澈，让天空湛蓝，让粮食安全，我拜托大家！”

马云对环保的关注，其实早在几年前就开始了。7年前，马云回到小时候的家乡，看到自己儿时戏水的湖泊已经干涸，农民大量使用农药、化肥，种出来的庄稼自己都不吃。对此，他感触颇深：“事情真的有些不对了”。

马云说：“我现在的梦想就是有放心的食物、空气和水。我希望这个社会有更多的人能够享受今天的技术和社会的进步，享受更好的空气和环境，这需要我们所有人的努力。就算你多么辛苦地工作，最后发现买的却是药，发现家庭被破坏了，找不到努力工作的价值，所以我走了一圈又回来了。虽然很多年轻人不一定会相信，但这就是生活”。

从2013年年底，各地频频出现的雾霾天气，似乎也都印证了马云的话。无论是亿万富豪，还是平民百姓，所有人都无法逃避这个社会的空气、食品与水的问题。

谈到公益，马云说，这和责任感无关，只是出于热爱。马云似乎很乐意强调自己是一个平凡人，他说：“我没有那么高大，也不能窃据功劳，是时代、互联网和团队造就了我的成功。我觉得盖茨和巴菲特也是这样，他们最希望的是回到平凡的自己。”

不管是退而不休，还是投身公益，我们能看到的是，马云，仍然在路上……

四、赴美上市进行时

早在2007年，阿里巴巴B2B业务就已经登陆港交所，当时融资116亿元，股价最高达到41.8港元。但是，后来跌破发行价，一直徘徊在低位。到2012年6月20日，阿里巴巴B2B业务正式退出了港交所。

仅仅一年多之后的2013年7月23日，又传出关于阿里巴巴要上市的消息，但这次上市的不再只是阿里巴巴B2B业务，而是整个阿里巴巴集团。不过，支付宝等金融业务和菜鸟物流是被排除在外的。有人评论称，这多少透支了阿里巴巴未来的“想象空间”。

之所以选择在香港上市，是因为阿里巴巴可以在香港获得更好的资本市场估值。不过，阿里巴巴在香港上市也面临一个棘手的问题。马云持有阿里巴巴7%的股份，加上他的整个管理团队，一共持有的股份也只有10.4%，而美国雅虎和日本软银则分别持有阿里24%和36.7%的股份。香港股市是不允许双重股权结构的，这意味着，马云一旦选择赴港上市，失去对阿里巴巴的控制权几乎是一种必然。

那么，去美国上市吗？美国股市允许双重股权结构，马云继续保持对阿里巴巴的控制权，但坏处是，可能要面对不太友好的市场估值，同时也要面对更加严格的市场监管、更加繁琐的信息披露等。

赴港，还是赴美，似乎成了马云的一个艰难的选择，也成了世人争相议论和猜测的一个谜。

终于，在2014年3月16日，阿里巴巴集团宣布，已经启动上市事宜，IPO地点确定在美国。至此，阿里巴巴的上市地点似乎已经尘埃落定，在3月18日北京大学举行



的阿里巴巴技术论坛上，马云现身北大百年讲堂，对于IPO事宜说了这样一句话：“阿里巴巴在中国香港上市还是在美国上市，这对阿里巴巴本身并不重要，让它们因为阿里而变化，才更为重要。”

“赴港还是赴美”是不是真的不重要，我们不得而知，但可以肯定的是，阿里巴巴集团要上市了，这无疑将是一件意义非凡的事情，一个注定将要被载入史册的大事件。

对于阿里巴巴集团的上市，资本市场也持普遍看好的态度。根据美国《金融时报》的报道，市场对阿里巴巴的估值高达1200亿美元，上市后募集的资金很可能会超过Visa创下的180亿美元的纪录，成为美国规模最大的IPO。

上市的路依然紧迫，因为京东商城已经于2014年1月30日正式向美国提交了IPO申请，两家主营业务类似的公司很可能要在同一时期上市，后上市的一家或许要承受较大的压力。不过话说回来，二者在体量上相差还是比较大的，京东2013年前3个季度的净利润为1000万美元，阿里巴巴的同期净利润则高达7.92亿美元，这让我们依然对马云和阿里巴巴充满了信心。

第十一章 男人本色：浮华背后的马云

我也相信有命运，但我更相信自己有能力可以去把握自己的命运和改变自己的命运。

——马云



一、古道热肠的朋友

马云的侠气自小有之。他小时候最大的业余爱好是读武侠小说，因为武侠小说可以让他“东想西想”。他还特别喜欢去各个茶馆听杭州大书、苏州评弹。马云曾经在《父爱是把铁锹》中写道：“当时，父亲是一家戏剧协会的负责人。或许是为了陶冶我的情操，在我们兄妹三人当中，他带我看戏最多。我对戏里吴侬软语似的唱腔丝毫不感兴趣，倒是对武生们在台上的好身手佩服不已，开始痴迷武术，学起散打和太极拳来。”

1.“行侠仗义”的少年

或许是戏剧中讲述的岳飞等人的英雄事迹及侠义精神，在马云的心里播下了正义的种子，他虽然身材瘦小，但眼神中透着一股勇气。为了朋友、为了义气，马云小时候也打架无数，为此还受过处分，身上缝过13针，也曾多次被迫转学。

小时候的马云，给家长和老师留下的印象是叛逆、逞强、顽皮，甚至屡教不改。他喜欢“行侠仗义”，经常帮朋友打架。在接受东方卫视《财富人生》的访谈时，马云说道：“这么多年，到现在为止我觉得最最珍贵的是朋友的友情，我在每一次最困难的时候都是朋友帮忙，小时候也一样。我把友情看得很重。有时候朋友受欺侮了，我便会冲上去帮忙……我不想欺侮别人，但别人会欺侮我。不过我很少为自己打架，都为别人打架。”

少年马云坚定不移地践行他在武侠小说中看到的“侠骨仁心”。

少年马云有一点倔强，他从不害怕比他高大的对手。马云说，自己帮同学和朋友打架也是有原则的："我绝不会不问对错就去帮忙，就去打，那是小流氓的行径。同学不对，朋友不对，我绝不会出手。但是，朋友被冤枉了，被欺负了，他们是对的，我是对的，我就会帮他们。"

因为经常打架，所有的老师、邻居都对马云这个顽皮孩子的前途不抱希望。老师和家长说马云是个"傻气"的孩子，总是为了朋友弄得满身是伤，但朋友们说这是"侠气"，说马云是最讲义气的人。

上大学后，身为学院学生会主席的马云更是热心助人。有一次，班上有一个同学因一点小错被取消参加研究生考试的资格，而这个同学和马云并没有特别深的交情，但是马云特别为他感到惋惜，因为这个同学的专业成绩相当不错。如果他不能参加研究生考试，就意味着要被分回远在农村的家乡，再也不会有专业发展的机会。

于是，马云就去找班主任，找系领导，找院领导，足足花了两天半时间，终于说服了他们，同意恢复那位同学参加研究生考试的资格。

时隔近10年之后，马云当时在深圳漂泊。一天，突然跑来一个人，激动地握住他的手说："我听老同学们说你到了深圳，所以专门从广州赶来看你。"马云一脸茫然，定神一看，正是当年在他的热心帮助下才得以走进考场，最终考上研究生的同学。彼时，他的这位同学已是一家著名的外资企业广州分公司的总经理。

每当想起这些真心朋友，马云更觉得有一颗善良、真诚的心的可贵。他不无宽慰地说："虽然也有被出卖的伤痛，但一颗善良、宽容的心，总能交上一大把真诚的朋友。现在不定什么时间，突然意外地会有一个朋友打电话过来："喂，马云，现在怎么样？没什么大不了的，有事我们给你扛着！"

2. 路见不平一声吼

马云的侠义之气不仅体现在对待朋友上，他还是一个敢于"路见不平一声吼"的人。

马云说，那是1995年，当时他刚开始创业，在杭州的经济大厦租了一个办公室。有一天，他骑单车去上班，看见马路边五六个大汉在抬窨井盖，似乎是要偷去卖。就在这个时候，马云突然想起几天前在报纸上看到的一个新闻，该新闻报道说一个孩子

掉进没有盖的窨井里淹死了，于是他便起了制止这几个大汉的念头。但他又有顾虑，对方有五六个人，自己怎么打得过呢？于是他骑车跑到四五百米远去找帮手，不料没找到警察，也没有旁人愿意出手帮忙。

绕了两圈，看他们还在抬，马云实在忍不住了，便一脚踩地，一脚踩在自行车脚蹬上，作好了随时逃跑的准备，然后一手指着对方喝道："你们给我抬回去！"

接下来发生的事，着实让马云吃了一惊，迎接马云的不是拳打脚踢，而是摄像机和记者。

原来，这是当天杭州某个电视台做的测试节目，通过制造一个偷窨井盖的现场，来测试路过的市民对这一行为的反应。

而当天，马云是唯一一个通过这个测试的路人。

十几年前的这段视频在马云成名后也流传了出来，不少网友调侃说，原来马云第一次出现在大众的视野里"竟然是为了维护人类的正义"。

3. 为朋友两肋插刀

马云的性格非常外向，这种性格在他创业的过程中发挥了非常重要的作用。他的身边，总是围绕着一群朋友，他知道什么样的朋友是值得尊重和珍惜的、什么时候可以寻求朋友的建议、什么时候应该帮助自己的朋友，他更懂得如何营造一个好的人际氛围，为事业发展提供有益的助力。

马云对绿城的援助，就充分彰显了他对朋友的仗义。

绿城董事长宋卫平与马云私交匪浅，皆是江南会的创始会员，两人祖籍同为浙江嵊州，还曾经一起回老家祭祖。在绿城传出破产消息之前，马云就接到了宋卫平打来的电话。马云深吸了一口气，对宋卫平说："房地产涉及的资金太大，我没有能力挽回，但这个事儿，我也不会袖手旁观，你且等等。"

2011年11月2日，绿城传出"被破产"消息后的第二天，宋卫平在接受当地媒体的采访时就透露："马云已号召阿里巴巴的弟兄们买入绿城的住宅。"

11月4日，阿里巴巴集团一封内部邮件发送到了各员工的邮箱里，在这封邮件里，马云告诉大家，即日起至2011年11月15日，有意购买绿城房子的阿里巴巴员工，可享



受绿城员工内部折扣。

邮件发送后，绿城集团旗下的三大楼盘西溪诚园、明月江南和翡翠城，组织了一场阿里巴巴员工看房活动，这次活动的参与人数超过100人。

这是马云经过慎重考虑后作出的决定。一方面，马云和宋卫平都是江南会的会员，立下过危急时刻相互救助的“君子协定”，马云出手，对得起当初的承诺。另一方面，马云这也是为自己的员工争取优惠，并无任何不妥。不过，对此网络上却是众说纷纭，有人说，这次马云的“行侠仗义”用错了地方，也有人认为马云是在炒作，然而无论事实怎样，马云喜好帮助朋友的性格，已给大家留下了深刻印象。

马云不仅善于搭建人脉，还善于利用人脉来为企业发展提供空间。在刚成立阿里巴巴的时候，中国互联网的前途并不明朗，但在马云的倡导和组织下，2000年9月10日，金庸与以王志东、丁磊、张朝阳、王峻涛为代表的当代“网侠”谱写了一个历史传奇。他们相会于西子湖畔，评论英雄，点评时事，在侠义与执著精神的陪衬下，尝试探讨中国网络的未来发展，这就是广为流传的“西湖论剑”。

当时的论坛很少如此热闹，在社会上引起了一番强烈的反响，大家在为论坛投来更多关注目光的同时，也为互联网发展聚集了更多人气，阿里巴巴更是因此赢得了更多的支持与更大的发展空间。

创业本身是一个艰辛的过程，但如果能寻找到志同道合的朋友，那创业这条路就会顺利得多。因为这意味着不仅在遇到困难时会有人相助，在整个创业过程中的苦与乐，也都可以大家共同承担或分一起享，这样你的创业过程就会平添许多乐趣。

马云说，一个创业者一定要有一批朋友，这些朋友要靠多年的诚信积累下来。马云找到了这样一群朋友，而这些朋友对他也是不离不弃。如今，阿里巴巴的“十八罗汉”已是创业界的一个传说、一道风景。

多年以后，马云站在中央电视台的演播大厅里，更是对着全国亿万观众自信地喊道：“天下没人能挖走我的团队！”马云口出狂言，当然是有底气的。

4.“侠文化”影响阿里巴巴

马云具有浓厚的武侠情结，这是众所周知的事情，当年的“西湖论剑”正是他武

侠情结爆发的杰作。

马云痴迷武侠小说，尤其是金庸的著作。但和很多人不一样的是，马云会把“大侠梦”带到自己的生活中。虽然先天条件限制了马云在武打方面的发展，但他从小就爱打抱不平，脑袋上因为打架缝过好几针。面对五六个“偷井盖”的壮汉，明知不是对手的马云硬着头皮也要大声制止。在那个时候，恐怕没人会想到这个爱管闲事的小青年会成为日后的马云。

上有所好，下有所效，马云的武侠情结也深刻地影响了他创办的阿里巴巴。很多人都知道，阿里巴巴有着独特的“花名”制度。大部分员工会从武侠小说中找一个名字，作为自己在公司的代称。马云给自己取名“风清扬”，《笑傲江湖》中一位看淡江湖的世外高手。他的会议室叫“光明顶”，办公室又称“桃花岛”。在马云的影响下，连阿里巴巴的企业文化也是用“独孤九剑”“六脉神剑”这样的招数来命名，在企业界可谓独树一帜了。

不仅痴迷武侠，马云还真的练武术。他的办公室有各种刀剑，而他会边比画刀剑边思考公司战略。太极拳更是他的最大爱好，为了学好太极拳，他还专门去太极拳发源地河南陈家沟学过艺。他去印度出差时，在印度寺庙里打太极，还引来不少印度僧人在身后跟着学。近年来他更是多次在台上公开表演，一手陈氏太极拳打得有模有样，看起来已有数年功力。他与李连杰私交匪浅，也有太极的原因。因为马云推崇太极拳和太极文化，甚至会在阿里巴巴内部开会时边打太极边讨论，而公司内部也有数千名员工开始学习太极拳。马云说，要让员工也学会慢下来、静下来。

武术的真义不在拳脚，而在背后蕴藏的哲理。一般人打太极，是强身健骨；马云打太极，却一直在琢磨太极的虚实之道，并运用到阿里的战略规划中。正如马云之前所说，做企业其实是一个悟道的过程。马云说：“在太极里，我最欣赏的三个字是‘定’‘随’‘舍’。定，是一种企业的战略定位与布局；随，是在发展中要因势利导；舍，则是更高的境界，要学会放弃。”阿里巴巴这些年的结构调整让很多人看不懂，从一到七剑、七剑又变成25个事业群，或许这也是马云在习武中悟出的灵感。

“我从太极里面懂得了竞争、身体的变化、灵气、虚实，这才是乐趣。”马云这



样对记者说。在激烈的市场竞争中，他也不忘运用自己从功夫中悟出的道理，的确是对武侠痴迷到一定境界了。高手过招，在于方寸之间，对方方寸一乱，则胜局可定。2012年在谈到与京东的价格战时，马云曾说："跟对手竞争的过程中，最主要的就是让对手心情变糟糕，对手方寸一乱，你才有可能赢。"

二、男人背后的女人

"每一个成功男人的背后，都有一个默默付出的女人。"这句话放在马云身上也同样适用。

苏格拉底曾经说过："美好的婚姻能带给你幸福，而不幸的婚姻却能让人成为哲学家。"当然，也有人嘲讽他只是对自己娶了悍妇的自我安慰，但无论如何，这说明了婚姻的重要性。

马云曾经在多次演讲中说："回到家最重要的是要有一张好床，床上要有一个好人。"张瑛就是马云床上的那个好人。

1. 进校门恋爱，毕业就结婚

张瑛和马云的故事，让很多人好奇，但其实讲起来一点也不浪漫，甚至让人失望。他们是大学同学，后来又在杭州电子工业学院同一个教研室工作。

如今功成名就的马云，做什么都是一副沉着淡定、成竹在胸的样子，而在当年，却是个简单到像缺根弦的傻小子。矮小的个子，瘦削的身材，正如他后来的一句名言一样："男人的才华与外貌是成反比的。"他的才华有多高，外貌就有多糟……

就是这样一个貌不惊人，高考成绩也不出众的小个子，却出人意料地追求到了当年学校里有名的美女张瑛。据说那天是张瑛的生日，正好下雨，有爱慕她的男生为了表达祝福，也为了让表白更真诚，特意冒雨去女生宿舍楼献花。这一举动在20世纪90



年代的大学校园，还实属罕见，因此也引发了轰动。明知不是自己那道菜，张瑛还是冒雨下楼接过祝福的鲜花，顺便请男生去了咖啡馆。在咖啡馆里张瑛礼貌而又坚决地拒绝了该男生。

因为是同学，这段有礼有节的故事很快就传到了马云那里，他也开始对这个女生产生好奇之心，不由得关注了起来，而越关注越好奇。

大学时代的张瑛，面容姣好，性格温婉，功课也一直都在马云前面，是典型的“美女＋才女＋乖乖女”，身后自然不乏追求者。张瑛的性格非常安静，大脑却异常活跃，并不是那种死读书的书呆子，甚至有时候说的话让马云这个“见多识广”的傻孩子都兴奋异常。她还很懂生活，马云去超市买东西总少不了她的指点。生活里的张瑛质朴、节俭，同学或者朋友有困难时她却总是倾囊相助。

这样的女孩子，想不喜欢她都难。但马云迟迟不肯表白，也是因为内心忐忑，觉得自己配不上张瑛。直到有一天听同学商量着给张瑛介绍男朋友，他一下子急了。本是近水楼台，再不出手，就成了“肥水流给外人田”了。不行，拼了！马云做事从来都是弹不虚发的，所以他一出手就成了“狠招”——他在男生宿舍“昭告天下”，要追到张瑛，娶她做老婆。

这个爆炸式新闻很快就传遍校园，成了大伙茶余饭后的笑谈，这样一个平凡的小个子，要追求鼎鼎大名的美女，不是癞蛤蟆想吃天鹅肉是什么！马云这番“昭告天下”的话自然也传到了张瑛耳朵里。当马云向张瑛表白的时候，张瑛早就有准备，客客气气地连续几次都让马云吃了闭门羹。马云也不恼，屡败屡战，最后淡定自若地对张瑛说了那句后来风靡一时的至理名言——“通常情况下，男人的长相和智商成反比。”

就是这句自我解嘲又幽默无比的话，让张瑛开始关注这个男生。长得帅的男生很多，长得不帅却能如此坦然自嘲的不多。如马云最初对张瑛好奇一样，她对他也是愈关注愈好奇。不怎么用功，只凭借英语就名列前茅、四处有其身影的马云，就这样捕获了张瑛的芳心。她看着他参加各种社团，活跃又忙碌，学业似乎成了课外活动。“路见不平，拔刀相助”的义气被马云诠释得淋漓尽致，他一下子成了校园里的风云人物。

美女、才女张瑛就这样默默地和马云牵手了，惊掉了无数人。但她在未来的几十年里，始终低调地成就着男友，享受着他们的爱情。

也许，马云这样的奇男子，只有张瑛这样的女人才“压”得住，那是以柔克刚、

以退为进的智慧，更是大气、深沉、包容的爱。

别人是毕业就分手，他们却是毕业就结婚，那样的波澜不惊、水到渠成。

2. 马云的折腾，贤内助的无奈

从恋爱到结婚，张瑛和马云顺利得让别人又妒又羡，但在结婚之后，考验也开始了。

因为是师范院校，毕业分配的时候，同学们几乎都去了各自家乡所在的中学，只有马云被分去了高校。这在当时看来，简直是个让人流口水的肥差。工作定了以后，院长要求他五年之内不许“下海”。20世纪90年代初，随着改革开放，“下海”的浪潮一浪高过一浪，而马云却死守着当初对院长的承诺，兢兢业业地教书。当然，教书之余他也没闲着，去夜校做兼职讲师，弄英语角，借钱买房子，住得好好的又卖掉买更大的……马云做教师那六年半，张瑛真不是嫁了个有钱人，而是嫁了个没什么钱却特别能折腾的人。

马云有时候由于实在太忙，不能去上课，张瑛就会去代课。有学生讲，从英语教学的角度来讲，其实张瑛比马云的课上得更好。马云教学时，总喜欢传授思想方面的内容，经常是天马行空；而张瑛每节课都会归纳一些英语问题，认真地讲解词汇和语法，可以说，她比马云上课更专注。

生活虽然忙碌，也不那么富裕，却也算得上幸福。张瑛以为，一家人可以在这样的幸福中一直走下去，但万万没有料到，马云又开始了新的折腾——他决定搞翻译社。

都说“万事开头难”，马云的难还真不是一般的难——翻译社月收入700元，光房租就2000元。那时候他们还有了儿子，一家人的生活就靠张瑛一个人的薪水维持。就在坚持不下去，大家都想撤退的时候，马云背着大麻袋跑去义乌，倒腾鲜花、图书、服装、工艺品这些小商品来贩卖，完全一副想钱想疯了的模样。每次看着身高不到1.7米的马云背着大麻袋出门，倚靠在门口的张瑛都禁不住两眼湿润。但关上门，她一定会对着儿子微笑。那时候，儿子还小，完全不知道生活的压力、父亲的苦和母亲的难过。

马云喜欢热闹，经常邀请同学们来家里玩，而且每次都来很多人。张瑛对大家总是笑脸相迎，准备茶水，张罗饭菜，等大家都走后，屋子里的一片狼藉也都是她收拾。张瑛又要上课，又要帮马云创业，儿子只能请保姆带，为了省钱，她请了个农村保姆，



结果很快儿子的口音就随保姆了，发音离普通话越来越远。于是，张瑛只好又想办法换了保姆。

就这样过了三年，他们的海博翻译社幸存了下来，后来又变成了杭州最大的翻译社。可以过点平静的生活了吧？可是，不行。爱折腾的马云又调转了航向，要做电子商务网站，还要四处凑钱，甚至举债。马云在创办中国黄页时，曾经准备把自己的房子做抵押。有一回在同学聚会时，马云又提起这事。张瑛知道马云决定的事是不会改变的，只好在旁边很无助地问："一定要抵房子吗？房子抵了以后我们住哪里呢？"

张瑛在马云创业初期，不仅仅是贤内助，更是业务骨干。中国黄页的第一笔8000元的"大订单"就是张瑛谈下来的。

3. 成功后的无奈

张瑛和马云的宝贝儿子，是伴随着马云的折腾成长的。没有谁的人生是完美的，上苍眷顾马云，却依然留给他遗憾。阿里巴巴日益壮大、家喻户晓的时候，马云的后院起火了，他的儿子沉溺于网游。

马云再好的口才，在儿子面前都成了软棉花，他不知道该如何面对儿子。一向无所不能的马云怎么也没想到，起起伏伏、同舟共济的这些年，妻子没出状况，伙伴没出状况，本以为最省心的孩子却出了状况。

能责怪谁呢？毕竟儿子出现这样的问题，也是因为他一心创业而忽视了对孩子的教育。当儿子多次放学不回家，学习成绩直线下滑，他被班主任叫去谈话后，他决定好好和张瑛沟通一下。这么多年来，夫妻二人风里来雨里去，马云从来没这样严肃过。

这么多年的相知相伴，张瑛当然知道他要说什么。马云说："我们家现在比阿里巴巴更需要你。你离开阿里巴巴，少的只是一份薪水；可你不回家，儿子将来变坏了，多少钱都拉不回来。儿子跟钱，挑一样，你要哪个？"答案毋庸置疑，张瑛会选择儿子，因为她是一个母亲，而任何一个母亲听完这番话可能都会作出同样的选择。

可张瑛虽然知道马云内心也作出了选择，但当他真的说出来了，她还是觉得委屈。他说砸饭碗，她就砸饭碗；他说做政委，她就做政委；他说回家去，她就得回家去。她也是大学里的高才生，也有着自己的理想和追求，也渴望有属于自己的事业，然而

自从跟了马云，她似乎就只剩下了服从的份儿，能不委屈吗?

只是她心如明镜，从他们牵手的那一刻起，从她嫁给他的那一天起，她就已经作出了选择，一切都可以义无反顾。

2008年，张瑛去阿里巴巴找一个副总裁，那人是张瑛一手培养起来的。结果她在公司前厅被前台姑娘拦住了："这位小姐，请问您找哪位？"

张瑛看着跟自己儿子年龄差不多大小的前台小姑娘，不知道该说什么。

之后张瑛几乎再没有去过公司。她很感慨地说："自己千辛万苦创建的公司，我现在已经走不进去了，即使进去我也不知道该做些什么。"

这些年整个公司发生了天翻地覆的变化，可张瑛对马云健康方面的"管理"却从来没有松懈过。

张瑛知道马云是个"人来疯"，跟人谈事时从来不会知道累，而且兴奋异常，等人走了才感到累得不行，所以只要开会开得晚，张瑛就会定时来电，以保证马云尽早结束会议。

马云的中午饭基本是家里送来的，而过了中午饭时间，张瑛还会打电话督促。如果你在中午饭时间去马云办公室，经常会听到他这样打电话："……肉已经吃了两块，蒸蛋吃了一半，青菜吃了很多……水果正在吃呢！"

随着阿里巴巴越做越大，马云的一言一行也都被无限放大，不论是阿里巴巴还是华谊，马云每减持一次股票，就"被离婚"一次。然而在熟悉他们的朋友们看来，要让他们离婚简直比再建一个阿里巴巴还要难。

马云说："在我们家，张瑛永远是No.1"。

低调如张瑛，安静如张瑛，听到马云这样说一定会笑得很美。做一个男人背后的女人，谁说就不能拥有幸福呢?

大一那年，她一定不会想到，自己的丈夫日后会成为赫赫有名的大人物。但幸福，经常是这样，突如其来，又水到渠成。



三、低调的教育者

对任何一位平凡的父亲而言，子女永远是最重要的，而对马云来讲，教育子女比经营事业更需要智慧和激情。

马云很少对外界提及儿子，也从不带儿子出席任何活动，对此，曾有好奇者问过马云，马云大笑着说道：“这哪由得我来决定啊，是人家不屑于和我走在一起啊，我也没办法。”

1. 马云的教育理念

做了父亲的马云，对孩子的教育有着自己独到的理解，他在一次谈到教育问题时这样说：

“春节几天见了不少做企业的朋友，发现大部分人读书的时候成绩都不是太好，我相信有人是有读书天赋的，他们好像上辈子就是读书状元，读书读得很轻松，我们是咋赶也不行。但大部分人读书非常一般，还有一些奇葩是如何用功都不行，毫无书性可言，也因为读不好书，于是也就越来越不认真了。

“当然，读书的启蒙老师非常重要，绝大部分的启蒙老师也非常一般（我们坏学生常常怪老师）。很多学生是因为幸运，碰上好老师而激发了潜质，也有不少孩子是碰上了‘相克’的老师后变得越来越糟糕……所以启蒙老师非常重要，不仅仅是他懂多少，

而是他能开发多少孩子的潜能和未来……

"'教'和'育'是两层意思。孩子的成长绝对不只是学校的事。'教'是以学校为主，'育'是家庭和社会的事。'育'除了养育之外，就是文化、习惯的培养和熏陶。没有家教的孩子不会讨人喜欢，也就不会有出息。

"知识一般是读书读来的，而文化是玩出来的。会玩的孩子一般很有出息，会玩的孩子情商培养得快，因为他只有情商高，别的孩子才愿意和他玩。而情商高的人容易当领导，是因为他从小就知道拉朋友一起玩。

"智商与知识有关，情商与玩有关。上帝很公平，给人两条路走，读不好书的人还有一条文化之路——嘿嘿——那些读书不好的同学是不是有找到知音的感觉了？

"也许你已经晚了点，但你以后如果有孩子，记得不管他（她）是否会读书，要让他（她）有时间玩、会玩和能玩……玩出来的东西是自己的。光会读书不会玩的人，俗称'书呆子'，是有知识、没文化的人，也不太会有多大的出息。当然光会玩，没有知识，你就是非常低层次地玩，以后也就只能相混于市街了。"

曾有网友问马云是怎样教育子女的，马云回答说："给孩子树立榜样，不要多说教，说多了就没人听你了。孩子永远是要打败父亲的，绝大部分年轻人会超越我们，而我们当中的绝大多数也超越了父辈。我们留给孩子三样东西——品德、身体、教育。"

儿子18岁的时候，马云给他写了一封信，信中说："儿子，你18岁了，我送你三句话：第一，永远用自己的脑袋思考问题，独立判断；第二，永远保持乐观的心态，世界是有很多问题，但解决问题的办法总比问题多；第三，讲真话，跟老爸讲真话。"

2. 解不开的教育情结

也许是因为教师出身的缘故，马云有着浓厚的教育情结。马云曾经不止一次地说过，希望退休以后能回到学校教书。虽然退休后的马云终归没能如愿，但阿里巴巴的员工私下里透露，公司正在筹建一个专门负责公益事业的部门，所要做的事情也与教育有关。要说这件事情的缘起，据说是马云前段时间自己去了一趟西南农村，遇到了一位在深山里教了17年书的老师，这让曾经同样做过教师的马云颇受感动，他决定为



全国贫困农村的教育做点事情。

除了用公益的方式为教育尽力，马云还热衷于对年轻人进行教育。这种教育当然不是课堂授课，而是为他们指明人生方向。

也正因为如此，马云被许多年轻人奉为偶像，称之为“创业教父”。不过，马云自己并不认同这一点。马云说，他从来没有想过做“创业教父”。

马云这样对年轻人说：

“社会上很多人说孩子们现在不听我们的话，我们也要反思我们听了孩子们的话没有。80后、90后，我觉得是我们的‘产品’，我们没有理由和权利去批判我们的‘产品’，我们唯一有的权利和责任是完善我们的‘产品’。

“……我更加坚定地认为，一代胜过一代。最早我爷爷那一代是通过报纸来了解世界的；我父亲那一代希望耳听为实，他们通过收音机来了解世界；我们这一代希望眼见为实，我们通过电视机来了解世界；而你们这一代和你们后面那几代是通过互联网，你们告诉我们，你们不希望听别人告诉你们的，你们想参与，这就是社会的进步。

“我爷爷认为我父亲不如他，我父亲一直以为我不如他，但是我们一代胜过了一代。所有的社会都在埋怨，都在抱怨，都说没有机会，都说政府这个不行、那个不行。我们大家今天去看一下社会，你承认不承认，真正拿出数据看，今天的官员比10年以前的更加廉洁、更加能干，今天的企业家比10年以前的更能干、更愿意承担责任，今天的大学老师比10年以前的更加勤奋、更加专业，今天的医院也比10年以前的更好。”

四、马云也有偶像

马云是不少人，尤其是年轻人心目中的偶像，然而对于偶像马云来说，他心目中也有属于自己的偶像。

阿里巴巴办公室的名字叫“光明顶”“桃花岛”……马云自诩为“风清扬”，每个阿里人都有一个金庸小说里的人物名字作为别名，马云还请来金庸助力“西湖论剑”……这一切都说明了一点：金庸是马云的偶像。但其实，马云的偶像不只是金庸。

1. 永不放弃的小鹿纯子

20世纪80年代初，有一部叫做《排球女将》的日本电视剧取得了不错的收视率，这部电视剧中的女主角小鹿纯子，就是马云的偶像之一。

20世纪80年代的中国，尚处在黑白电视的阶段，电视节目也非常贫乏，从日本引进的《排球女将》风靡了大半个中国。从那个年代走过来的人们，想必都不会忘记剧中女主角小鹿纯子的甜美微笑。

也许小鹿纯子是那个时代的第一个偶像——不仅仅是因为她甜美的笑容，更是因为她永不放弃的精神。可以说，小鹿纯子的笑容以及笑容背后的精神激励了整整一代人，当然也包括那时的马云。小鹿纯子对马云的影响是深远的，以至于永不放弃也成了马云的一种精神象征，甚至影响了每一个阿里人。

1983年，马云经过了第二次高考，然而，数学仍然是他难以跨越的障碍。在第二



次高考中，马云的数学成绩是19分。受小鹿纯子永不放弃精神的激励，马云没有崩溃，也没有放弃，而是决定进行第三次高考冲刺。

在第三次高考的准备过程中，马云每天骑着自行车独自穿梭在杭州的大街小巷，显得有点冷清，有点寂寞。然而，在那时候，马云的耳边会传来《排球女将》的欢快的主题曲，在夜色中，少年马云有些沉醉。

"我觉得她（小鹿纯子）影响了我们这一代人。我看《排球女将》时正读高中，准备高考。我觉得正是她的激励，让我们这代人没有放弃高考。"

20世纪80年代初的中国，正百废待兴。在《排球女将》热播的时候，也正值中国女排以拼搏精神先后赢得三连冠和五连冠，中国女排成为当时中国人的骄傲，更是中国在20世纪80年代腾飞的象征。可以说，拼搏精神是当时那个时代的主题思想。而《排球女将》的精神也对我国当时的很多体育健将产生了很大的激励作用，比如悉尼奥运会中国队首枚金牌获得者陶璐娜、乒乓球手张怡宁及著名排球运动员刘亚男和她的队友们，无一不被小鹿纯子的拼搏精神所感动和激励。

马云说："我一直有个心愿——要把小鹿纯子请到中国来，为此，我曾经几次访问日本，委托日本朋友帮助寻找小鹿纯子的扮演者。我要告诉荒木由美子——她在中国有上亿的影迷，有众多的影迷像阿里巴巴的年轻人一样，受到小鹿纯子拼搏精神的激励而走上成功道路。"

对于为何这么想把小鹿纯子请到中国，马云解释说："今天的中国是由20年前的我们这代人创造的，我们这代人具有当初小鹿纯子的拼搏精神。但是，20年后的中国要由今天的年轻人去创造，今天他们身上这种精神已经很少了。所以我们要唤醒当年的精神。所以我想请小鹿纯子来，让她看看中国，来唤醒大家的那种精神。"

为此，马云专门去日本一趟趟地寻找小鹿纯子的扮演者荒木由美子，当马云将"小鹿纯子"这个人告诉日本的朋友们的时候，却没有几个人知道是谁。并且，由于翻译的问题，《排球女将》在日本的原名为《青春的火焰》，这更增加了马云当时寻找小鹿纯子的难度。

2003年，马云做客《财富人生》，刚刚录制完，他就兴高采烈地跑了。在那期节目

的主持人感言里，叶蓉这样写道："马云走出演播厅，兴高采烈地走了，两脚就像踩在棉花里。后来我才知道，他要去见从日本来的小鹿纯子，那是他少年时代的偶像。"

就是这么巧，小鹿纯子来到的时候已经是盛夏季节了，而淘宝网也刚刚推出不久，那段日子，马云可谓是喜事连连。他邀请荒木由美子到新成立的淘宝网参观，正如叶蓉所言："为了给这位20多年前的偶像一个意外的惊喜，马云还一直为用什么样的方式迎接她而绞尽脑汁。"一开始，他希望公司里的员工都能学几个当年排球女将中小鹿纯子在场上的动作，但是因为当年电视剧中小鹿纯子的几个精彩动作如"流星火箭""晴空霹雳"等都是通过电脑特技设计的，要让员工在短时间内就掌握这些特技肯定是不现实的。

马云说："那我们就玩个倒立吧！"

于是，为了迎接马云的偶像，员工们开始练倒立，而且立出了很多花样。现在在淘宝办公室的墙上，我们还能看到十几个人叠着倒立的照片——据说，这使当年的排球女将非常惊讶，因为她们当年也没有能够达到这种倒立的水平。

关于为什么要练倒立，马云说："就是因为太多人跟我说'不可能'。"

荒木由美子来杭州访问期间，马云陪她到杭州很多地方游览了一遍，并一起到杭州的电视台做客谈话节目，这是荒木由美子第一次来中国。

难得的是，这位日本女星还写得一手好书法。回到日本后，荒木由美子就用毛笔给马云写了一封亲笔信，并寄给了马云。

马云先生：

在过了20年之后能与大家见面，我感到非常开心并感激万分。过了20年的光景，着实担心中国的各位能否接受我，但是迎接我的是大家真诚、热烈的欢迎和对小鹿纯子的爱戴，真的让我震惊！在新事物层出不穷的今天，你们对小鹿纯子的几十年不变的爱深深地打动了我。

在我看来无法实现的事情，马云先生您为我打开了这扇大门，真是万分地感谢！

希望我们这种美好的缘能长久并期待下一次的相逢！

荒木由美子



20多年之后，马云见到自己儿时的偶像，同样心情激动，他说道：

“她（荒木由美子）还是那么漂亮，那么善良。我离开的时候汽车已开出很远了，她还是站在那里，这一幕很清晰。在我们刚踏入社会时，她（小鹿纯子）告诉了我们什么叫做‘克服困难’，什么叫做‘坚持’，什么叫做‘勇往直前’。”

2. 最崇拜的人是华盛顿

在卸任CEO前，马云接受杂志专访时说，他心中最尊重的领导者是华盛顿。

众所周知，华盛顿是美国的第一任总统，而在两届任期结束后，他自愿放弃权力不再谋求续任。这种对权力的淡泊与洒脱，正是马云所钦佩的。而从马云对阿里巴巴的控股不足5%就能看出这一点——不同于其他企业，他的权力欲与掌控欲没有那么强烈。

“美国建国200多年很好，到300年未必好，但走这条路的过程中，他们捍卫了独立、自由、民主的理念和价值体系，他们以全球最独特的、最科学的方法做，我们也一样。我不敢说要成为华盛顿，但我和我的同事就走这条路，应该走这条路，我保证老陆也会这样走下去。”

去美国时，马云在林肯纪念馆一个人静静地坐了半天，他思考：作为一个国家，从华盛顿开始传递的究竟是精神，还是权力？

五、热爱传统文化的马云

除了武侠文化，马云对传统文化也钟爱有加。通过对佛教、道教以及东方哲学的领悟，马云走出了一条属于他自己的管理之道。

1.《道德经》对马云的影响

马云的工作包里总是放着几本书，别的书换得很快，而其中最薄的一本一直没有换过，就是《道德经》。薄是因为没有注解，马云不希望因看到别人的理解而影响自己对这一文化经典的感悟。

2010年温哥华冬奥会的开幕式举行点火仪式时，其中一根“冰柱”没有升起，在全球一片骂声中，组委会修改了闭幕式的内容，让小丑上台“修好”了“冰柱”，结果全世界都原谅了勇于承认错误的加拿大人。马云在家看了闭幕式后突然说：“我明白老子说的‘大盈若缺’了，如果开幕式上没有发生意外，表面上看很完美，结果则是谁也记不住这次点火。”马云接着说道：“其实很多事情都是这样，足球比赛的每一个经典进球都需要有对方守门员的失误作‘陪衬’，大家都完美就没有完美了。”

很多公开场合，马云都说过：“竞争是一件很快乐的事，让对手去生气，对手生气的时候就是你快要胜利的时候。”大概这句话就是马云对《道德经》中“善为士者不武，善战者不怒”的感悟吧。

马云有一次看《道德经》的时候突然很兴奋地说：“哎呀！这哪儿是我在读老子，



明明是老子在读我，而且他读到了我内心的最深处。”这跟“郭象注庄子”有些相似了。马云有一次对助理说：“2000多年对一个人来说太久了，但对一个物种来说是一刹那。2000多年的时间过去，但智慧还是那些智慧，古圣人完全能够解读今天的人心。”

2. 马云的太极梦

打太极是马云主要的健身方式。在办公室里，他时常会练太极，有时与下属开会时，谈着谈着就可能突然站起来练一会儿太极拳，甚至经常边走路手上还边做着动作。

其实马云在小的时候，就跟杭州一位杨老太太学过很多年的杨氏太极，从那时起，马云对太极越练越痴迷。时隔多年后，他给助理派了个活，寻找全国最好的太极师傅。此后他也多次去太极发源地——河南陈家沟，师从陈式太极第十九代代表人物王西安学习太极。马云在学习太极的数十年中，曾经跟过9位老师。2009年，当王西安第三次来阿里巴巴教太极拳时，马云决定在公司大力普及太极拳。目前阿里集团已有四五千名员工受过正规的太极训练，其中包括很多高管。公司太极队还曾在国际太极拳大赛上荣获集体赛冠军。

在与周星驰名为“天马行空”的巅峰对话上，周星驰说，上台之前，马云和他聊得最多的事情，除了太极，还是太极。聊得起兴时，马云还与星爷现场切磋了一段太极拳。事实上，这已经不是马云第一次秀太极了。

马云练太极当然不是为了练而练，他早已把在太极文化中领悟到的智慧运用到了阿里巴巴的管理之中。从某种意义上来说，阿里巴巴就是太极哲学思想在网络时代快速生长的副产品。

太极拳已经成为马云的另外一个符号，这种联结可以理解为“无心插柳柳成荫”。

马云说：“我静下来，公司就会静下来。”马云认为，人想活得长，要少动，想活得好，要多动。人生和公司一样，要想活得又好又长，就得练太极拳，慢慢动。

杨露禅是马云颇为推崇的太极宗师，他也在不同的场合分享过杨露禅学艺的故事：

“太极宗师陈长兴同意收杨露禅为徒，第一年学习忘记，忘掉之前学过的一切招式；第二年是体验生活中的一切细节；第三年学习哲学思想，参研太极阴阳之道；第

五年才开始正式学武；一直到第七年，杨露禅历经磨练，哲学境界也到了一定高度，最终成为打遍京城无敌手的‘杨无敌’。”

杨露禅学艺显然给了马云极大的心理暗示，在太极的修行过程中，马云觉得太极拳带给自己最大的是哲学思考，“阴和阳，物极必反”“什么时候该放，什么时候该化，什么时候该聚”。

2009年，马云开始在公司内部推行太极。请陈家沟的老师给员工教习太极，最初的形式是教习传统的陈氏老架一路。推行了一段时间后，马云发现效果不太好，教习经常会因为出差与加班而中断。

经过一番讨论，阿里最终决定正式引入陈家沟资深教练开发的太极内训：8式新手班，2~3天内可以学会简单套路，除此之外，还有26式新手班和工间操，都可以修习太极。

在阿里内部被称“太极老板”的吕竹婷，在聊起马云在公司推行太极的初衷时说，其实有两个主要原因，一是可以让人的心静下来，二是帮助员工尝试着理解阴阳结合的思想。落实到企业文化上，曾鸣则说：“我们的秘诀是‘虚事实做，实事虚做’。将看起来很‘虚’的企业文化和制度，落实到很‘实’的员工行为与业绩上；从很‘虚’的理想、激情，转化成很‘实’的市值、利润。”

但是在马云看来，一切并没有那么简单。他说：“我每天在公司里偶尔说两句话，做两个动作，他们都在观察。今天让他们100%接受，我没这个期待。但是我相信，三五年之后，他们会觉得有道理。”

马云的梦想是用5~10年的努力，把太极拳和太极禅展示给世界，将中国的哲学思想和生活方式，把健康和快乐，带给全世界的每一个人。他更希望未来在纽约、欧洲等地，都有中国人的太极禅俱乐部。为了这个梦，马云与私交甚好的李连杰曾经酝酿了好几年。如此宏大的目标，恐怕是要费一些时日了。

太极拳的动作，看起来缓慢，但永不停顿。在太极拳中，速度不是最重要的，永远保持平衡和稳定才是关键。关于太极拳的奥妙，金庸如是解析：“练太极拳，练的不是拳脚功夫，而是头脑中、心灵中的功夫。”

马云就是从太极拳文化的“虚实”“动静”“开合”“进退”中，把握着阿里巴巴的



方向与节奏。

退居二线的马云，虽然距离解甲归田为时尚远，但是在几年前，甚至更早以前，他就已经开始通过太极拳去修行“心灵中的功夫”。如果说修炼是一辈子的事业，那么太极拳就是马云留给阿里的最好的礼物。

马云精彩语录



◆当你成功的时候，你说的所有话都是真理。

◆我永远相信只要永不放弃，我们还是有机会的。最后，我们还是坚信一点，这世界上只要有梦想，只要不断努力，只要不断学习，不管你长得如何，不管是这样，还是那样，男人的长相往往和他的才华成反比。

◆孙正义跟我有同一个观点，一个方案是一流的Idea加三流的实施，另外一个方案，一流的实施加三流的Idea，哪个好？我们俩同时选择一流的实施、三流的Idea。

◆我既要扔鞭炮，又要扔炸弹。扔鞭炮是为了吸引别人的注意，迷惑敌人；扔炸弹才是我真正的目的。不过，我可不会告诉你我什么时候扔鞭炮，什么时候扔炸弹。游戏就是要虚虚实实，这样才开心。如果你在游戏中感到很痛苦，那说明你的玩法选错了。

◆其实，有的时候人最大问题就在于他说的都是对的。

◆那些私下忠告我们、指出我们错误的人，才是真正的朋友。

◆我生平最高兴的，就是完成答应人家去做的事，自己不仅完成了，而且比他们要求的做得更好，当完成这些承诺时，那种兴奋的感觉是难以形容的……

◆注重自己的名声，努力工作，与人为善，遵守诺言，这样对你们的事业非常有帮助。

◆商业合作必须有三大前提：一是双方必须有可以合作的利益；二是必须有可以合作的意愿；三是双方必须有共享共荣的打算。此三者缺一不可。

◆服务是全世界最贵的产品，所以最佳的服务就是不要服务，最好的服务就是不需要服务。

◆永远不要跟别人比幸运，我从来没想过我比别人幸运，我也许比他们更有毅力，在最困难的时候，他们熬不住了，我可以多熬一秒钟、两秒钟。

◆我们与竞争对手最大的区别就是我们知道他们要做什么，而他们不知道我们想做什么。我们想做什么，没有必要让所有人知道。

◆中国电子商务的人必须要站起来走路，而不能老是手拉手，老是手拉着手要完蛋。我是说阿里巴巴发现了金矿，那我们绝对不自己去挖，我们希望别人去挖，他挖了金矿给我一块就可以了。

◆一个好的企业靠输血是活不久的，关键是自己造血。

◆我为什么能活下来？第一是由于我没有钱，第二是我对 Internet 一点不懂，第三是我想得像傻瓜一样。

◆发令枪一响，你是没时间看你的对手是怎么跑的。

◆如果早起的那只鸟没有吃到虫子，那就会被别的鸟吃掉。

◆一个公司在两种情况下最容易犯错误，第一是有太多钱的时候；第二是面对太多的机会，作为一个 CEO 看到的不应该是机会，因为机会无处不在，作为一个 CEO 更应该看到灾难，并把灾难扼杀在摇篮里。

◆人要成功一定要有永不放弃的精神，但当你学会放弃的时候，你才开始进步。

◆晚上想想千条路，早上醒来走老路。

◆心中无敌者，无敌于天下。

◆今天很残酷，明天更残酷，后天很美好，但绝大多数人都死在明天晚上，只有真正的英雄才能见到后天的太阳！

◆我用望远镜也看不到对手，根本不在乎跟谁竞争。

◆毋庸置疑，强大的敌人可以让你的努力事半功倍。eBay 走了后，我一直在寻找心目中强大的敌人。

◆男人的胸怀是委屈撑大的，多一点委屈，少一些脾气，你会更快乐。

◆在别人把你当英雄的时候，你千万别把自己当英雄。如果你真把自己当英雄，那么你就真的离死亡不远了。



◆懒不是傻懒，如果你想少干，就要想出懒的方法。要懒出风格，懒出境界。像我从小就懒，连长肉都懒得长，这就是境界。

◆做任何事，必须要有突破，没有突破，就等于没做。

◆蚂蚁走得好，大象也搞不死它。

◆我们必须学会尊重和理解别人。很多时候发现我们缺的不是钙，而是爱！

◆永远把别人对你的批评记在心里，至于表扬，差不多就把它忘了吧。

◆聪明是智慧者的天敌，傻瓜用嘴讲话，聪明的人用脑袋讲话，智慧的人用心讲话。所以永远记住，不要把自己当成最聪明的，最聪明的人相信总有别人比自己更聪明。

◆即使跪着，我也得最后倒下！

◆只为成功找方法，不为失败找理由。

◆短暂的激情是不值钱的，只有持久的激情才是赚钱的。

◆记住，关系特别不可靠，做生意不能凭关系，做生意也不能凭小聪明。

◆很多时候创业者因为自己搞不清楚而不去创业，实际上等你搞清楚以后就更不会去创业了。

◆一个成功的创业者，三个因素——眼光、胸怀和实力。

◆很多人可以抄袭我们的创意、我们的模式，但是他们抄袭不了我们付出的努力、付出的汗水。

◆我当年学英语，没有想到后来英文帮了我的大忙。所以，做任何事情只要你喜欢，只要你认为对的，就可以去做。如果你思考问题功利性很强的话，肯定会遇到麻烦的。

◆每个人都应学会认真做事，大度做人。

◆有结果未必是成功，但是没有结果一定是失败。

◆创业者书读得不多没关系，就怕不在社会上读书。

◆什么都想自己干，永远也干不完。

◆80年代的人不要跟70年代、跟60年代的人竞争，而是要跟未来、跟90年代的人竞争，这样你才有赢的可能性。

◆唐僧这样的领导，对自己的目标非常执著；孙悟空虽然很自以为是，但是很勤奋，能力强；猪八戒虽然懒一点，但是拥有积极、乐观的态度；沙僧，从来都不谈理想，

脚踏实地地上班。因此，这四个人合在一起形成了中国最完美的团队。

◆创业的时候，我的同事可能流过泪，我的朋友可能流过泪，但我没有，因为流泪没有用。创业者没有退路，最大的失败就是放弃。

◆诚信不是一种销售，不是一种高深、空洞的理念，是实实在在的言出必行、点点滴滴的细节，诚信不能拿来销售，不能拿来做概念！

◆建立自我，追求忘我。

◆在今天的商场上已经没有秘密了，秘密不是你的核心竞争力。

◆创业者光有激情和创新是不够的，它（公司）需要很好的体系、制度、团队以及良好的赢利模式。

◆做战略最忌讳的是面面俱到，一定要记住重点突破，所有的资源在一点突破，才有可能赢。

◆小企业有大的胸怀，大企业要讲细节的东西。

◆创业时期千万不要找明星团队，千万不要找已经成功过的人。创业要找最适合的人，不要找最好的人。

◆最大的挑战和突破在于用人，而用人最大的突破在于信任人。

◆永远记住每次成功都可能导致你的失败，每次失败好好接受教训，也许就会走向成功。

◆暴躁在某种程度上讲是因为有不安全感，或者是自己没有开放的心态。

◆做小了，一定要做到独特。

◆不想当将军的士兵不是好士兵，一个当不好士兵的将军也一定不是好将军。

◆公关是个副产品，由于你解决了以后会逐渐传出去，这才是最好的公关。

◆权威是你把权给别人的时候，你才能有真正的权力，你懂得倾听、懂得尊重，承担责任的时候，别人一定会听你的，你才会有权威。

[General Information]
书名=马云正传：活着 就是为了颠覆世界
作者=刘世英，彭征著
页数=387
SS号=13575532
DX号=
出版日期=2014.07
出版社=南方出版社